



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



MBA - MASTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2016/2017

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE
LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO: ANALISIS DE UNA MUESTRA DE EMPRESAS
COLOMBIANAS Y ESPAÑOLAS BAJO EL MODELO DE DENISON**

Trabajo de Fin de Master por:

LUIS FERNANDO OSPINO ARIAS

Bajo la dirección de los Doctores:

MERCEDES UBEDA GARCIA - PATRICIA ZARAGOZA SAEZ

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Alicante, septiembre 2017



PALABRAS CLAVES:

Cultura Organizacional - Cultura Organizativa - Gestión de Conocimiento - Dirección del conocimiento.

KEYWORDS:

Organizational Culture - Knowledge Management.



RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es doble, primero, pretendo presentar razones subjetivas que a lo largo de mi experiencia en las empresas, me ha permitido sentir y ser influenciado, para aportar a lo que conocemos como Cultura Organizacional, como ésta se relaciona de forma natural con el conocimiento, sumado a esta experiencia el poder contar con el privilegio de formarme y vivir la multiculturalidad de primera mano, contrastar a través del conocimiento adquirido durante casi 1 año de estudios en este MBA, creo firmemente en la relación de estos dos conceptos de valor incalculable, además de fundamental para el logro de los resultados organizativos independiente del tamaño de la empresa. Segundo, pretendo revisar algunos de los principales estudios relacionados con la “Cultura Organizativa” y la “Dirección del Conocimiento”, como éstos juegan un papel transcendental en nuestros tiempos, que como hemos aprendido, vivimos en una sociedad de conocimiento e información, donde se hace no negociable, el gestionar eficazmente estos dos grandes elementos del Management. por ello como centro de este TFM (Trabajo de Fin de Master), intentaré medir, analizar y concluir aspectos claves relacionados con la Cultura Organizativa y la Dirección del Conocimiento en una muestra de empresas clasificadas por su tamaño pyme y gran empresa en el contexto de 2 naciones, España y Colombia.

“hablar sobre la cultura de una organización se ha puesto de moda entre directivos y consultores... las modas pasan y ésta también pasará, pero NO sin dejar huella.”¹

Hofstede.

¹ Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.293



OVERVIEW

The following thesis has a double objective. Firstly, I would like to present my subjective thoughts related to what we call *Organizational culture* and how it is related and coexists with the *internal knowledge* of the company. My opinion is due to my personal experience in different companies where I was able to feel, be influenced by and contribute to their organizational cultures. In addition to my professional background, I could benefit from a multicultural environment in both my academic and personal life. What's more, I could relate the theoretical knowledge I have acquired during almost a year in the Master of Business administration to the real practices I have seen and taken part in. As a result, I strongly believe in the relation between those two concepts – the organizational culture and the knowledge of the company, and I consider them key factors for the successful results in any enterprise, regardless of the size.

In the second place, I will go through some of the main studies associated with the “Culture” and how it keeps playing an important role in our lives. As we learned to identify clearly that we live in a society of knowledge and information, it is essential to manage effectively those two important elements. That is why, in the centre of my thesis I will try to evaluate, analyse and conclude the main aspects of the organizational culture and the knowledge management in a sample of companies divided according to their size – micro, SMEs (small and medium sized) and large, in the context of two countries – Spain and Colombia.

“speaking of the organizational culture of a company has become fashionable between managers and consultants lately... fashion passes and this one will also pass, but NOT without leaving a mark.”²

Hofstede

2 Hofstede, G. (1999). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Madrid: Alianza Editorial. Pag.293



INDICE DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
3. DESARROLLO DEL TRABAJO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
4. MARCO TEÓRICO INTRODUCTORIO.....	13
4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
4.2 REFERENCIAS SOBRE LA CULTURA ORGANIZATIVA Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO	16
5. LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO	17
5.1 LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU PROCESO	23
5.2 LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	25
SEGUNDA PARTE.....	28
6. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA Y COLOMBIA	28
6.1 CIFRAS – PANORAMA EMPRESARIAL DE COLOMBIA Y ESPAÑA	31
ESTUDIO EMPIRICO – CULTURA NACIONAL.....	32
7. ANALISIS Y MEDICIÓN DE LAS CULTURAS NACIONALES DE COLOMBIA Y ESPAÑA DESDE EL MODELO DE HOFSTEDE, 6 DIMENSIONES	32
7.1 MODELO DE MEDICIÓN CULTURAL DE NACION DE HOFSTEDE, 6 DIMENSIONES	33
7.2 RESULTADOS ANALISIS CULTURAL COMO NACIÓN: ¿Qué pasa con Colombia?	34
7.3 RESULTADOS ANALISIS CULTURAL COMO NACIÓN: ¿Qué pasa con España?.....	37
7.4 RESULTADOS ANALISIS COMPARATIVO CULTURAL DE COLOMBIA Y ESPAÑA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS 6 DIMENSIONES DE HOFSTEDE.....	40
ESTUDIO EMPIRICO – CULTURA ORGANIZATIVA	42
8. ANALISIS Y MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVES DEL INSTRUMENTO - DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY	42
8.1 DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPIRICO.....	47
8.2 CLASIFICACIÓN DE LA MUESTRA Y CONTEXTUALIZACIÓN	47
8.3 APLICACIÓN DE ENCUESTAS.....	49
8.4 ANALISIS DE LOS DATOS	50
8.4.1 PERFIL DE CULTURA ORGANIZACIONAL	50
8.4.2 RESULTADOS DE RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	54
8.5 RASGO DE ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY) Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO	60
9. RELACIÓN DE CULTURAS NACIONALES DE COLOMBIA Y ESPAÑA DESDE EL MODELO DE HOFSTEDE Y MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVES DEL INSTRUMENTO TEST DENISON.....	61
9.1.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	64
9.2 ALGUNAS ESTUDIOS REFERENTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ULTIMA DECADA	65



10.	CONCLUSIONES	68
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	71
12.	ANEXOS	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Cuadro comparativo de los modelos de Cultura Organizacional Fuente: MODELO de Cultura Organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación; Velasco (2015) -15
Tabla 2	Cuadro de competencias de gestión de información Fuente: Gairín, J. (2007). -----18
Tabla 3	Cuadro de competencias de Dirección del Conocimiento Fuente: Gairín, J. (2007). -----19
Tabla 4	Clasificación de las empresas en Colombia y España -----29
Tabla 5:	Análisis de comparativo Colombia y España - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: elaboración propia. -----42
Tabla 6:	Clasificación de las empresas participantes del estudio, por ubicación, tamaño y origen de capital. Fuente: elaboración propia. -----49
Tabla 7:	Relación de variable A) relacionadas con el perfil de Cultura Organizacional bajo de modelo de Denisón. Fuente: elaboración propia.-----63
Tabla 8:	Relación de variable relacionadas con el perfil de Cultura Organizacional bajo de modelo de Denisón. Fuente: elaboración propia.-----64
Tabla 9:	Relación de variable B) relacionadas con el perfil de Cultura Organizacional bajo de modelo de Denisón. Fuente: elaboración propia.-----64
Tabla 7:	Relación de investigaciones que relacionan la Cultura Organizacional con la Dirección del Conocimiento. Fuente: elaboración propia. -----66
Tabla 8:	Relación de investigaciones que relacionan la Cultura Organizacional con la Dirección del Conocimiento. Fuente: elaboración propia. -----67

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1:	Proceso de construcción del conocimiento desde el punto de vista sistémico para la Dirección/Gestión del Conocimiento Fuente: Elaboración propia a partir de autor. Peón. J. (2012). -----20
Grafico 2:	Proceso para la Dirección/Gestión del Conocimiento Fuente: Elaboración propia a partir de autor, Alfaro (2003)-----24
Grafico 3:	Análisis de Colombia - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: Construcción propia a partir de autor: Hofstede 2017. https://geert-hofstede.com/countries.html -----35
Grafico 4:	Análisis de España - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: Construcción propia a partir de autor: Hofstede 2017. https://geert-hofstede.com/countries.html -----38
Grafico 5:	Análisis grafico comparativo de Colombia y España - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: Construcción propia a partir de autor: Hofstede 2017. https://geert-hofstede.com/countries.html -----40
Grafico 6:	Grupo No. 1 de perfil de Cultura Organizacional, clasificación por tamaño y origen de capital. Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).-----51



Grafico 7: Grupo No. 2 de perfil de Cultura Organizacional, clasificación por tamaño y origen de capital. Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).	53
Grafico 8: Rasgos de Cultura Organizacional, Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).	54
Grafico 9: Rasgos de Cultura Organizacional, Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).	59
Grafico 10: Rasgos de Cultura Organizacional Aprendizaje organizativo, Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).	61

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Cultura Organizacional Denison - Denison Organizational Culture Survey. Link: https://goo.gl/forms/h4qRa0dTbvqICDlr1	73
Anexo 2: Email de remisión e invitación a la encuesta – test de Denison	76
Anexo 3: Datos tabulados de la encuesta suministrada	77

PRIMERA PARTE

1. INTRODUCCIÓN

En la última década, se han producido importantes cambios y evoluciones en los paradigmas relacionados con la tasa de fracasos de las organizaciones y el no crecimiento de ellas, los cuáles en su mayoría, se relacionaban con el tema financiero, dejando a un lado aspectos de la perspectiva interna de la organización, por ejemplo, la forma en la que el emprendedor, empresario y autónomo, valora, direcciona, gestiona y desarrolla sus intangibles. Hacer un análisis de la Cultura Organizacional y la Dirección del Conocimiento, plantea una serie de dificultades que desde mi punto de vista muchas de las empresas lo ponderan como algo de mediana importancia, no porque carezca de valor, sino porque se presume, qué, si los resultados financieros van bien, entonces todos los demás aspectos organizativos deben ir en la misma línea. En la práctica empresarial, existe un frágil consenso, sobre el significado de lo que debería ser la Cultura Organizacional y la correcta Dirección del Conocimiento, cómo medirlos y cómo se deberían utilizar en beneficio de la organización. *“La cultura organizativa/corporativa se ha convertido en un tema tan de actualidad como la estructura organizativa, la estrategia y el control.”*³

En cuanto a la Cultura de las empresas, hofstede en 1991 decía, *“Las culturas organizativas han sido un tema desde comienzos de la década de 1980, La excelencia de una organización está contenida en las maneras comunes en las cuales sus miembros han*

3 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.293



aprendido a pensar, sentir y actuar. La cultura corporativa es un concepto holístico blando, pero de presumibles consecuencias duras"⁴. En la última década probablemente sea uno de los conceptos de mayor interés y atención en el entorno del Management, primero, porque la ciencia a través de su principal sujeto, el conocimiento, ha permitido que varias de sus disciplinas como la Economía, Psicología, Sociología y Gurús de las organizaciones confluyan en un decidido interés debido a la integración de la Cultura con los resultados, *"los activos psicológicos de una organización pueden usarse para predecir lo que ocurrirá con sus activos financieros en un periodo de cinco años"*⁵.

En nuestros tiempos observamos, que el conocimiento en una organización, habita en ambientes muy dinámicos como lo es una *"sociedad o economía del conocimiento"*⁶, donde se demandan altas dosis de innovación para poder estar a tono con este dinamismo. Por otro lado, si aceptamos que la organización está basada en el conocimiento, podemos inferir que toda decisión o política que se tome en su interior, en relación a optimizar la dirección de este intangible redundara en resultados financieros y aumento de su capital intelectual. Podemos acotar, que, al dirigir y gestionar el conocimiento en el interior de las empresas, será fundamental para el desarrollo de las personas a través de sus capacidades y habilidades, tanto profesionales como personales para aumentar sus resultados e impactar directamente en la cultura organizativa.

4 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.54

5 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.54

6 Economía Digital (Digital Economy), Economía de Redes (Network Economy), Economía de la Información o Infonomía (Information Economy), Economía del Conocimiento (Knowledge Economy), Economía Virtual (Virtual Economy), Economía de Riesgo (Risk Economy) o E-economía (E-economy) son, también, algunos de los términos utilizados para referirse a la Nueva Economía.



2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

A través del desarrollo de este TFM (Trabajo de Fin de Master), pretendo dar inicio a un proceso de investigación desde el ámbito académico y el experimental, sobre la relación de la Cultura Organizacional y la Dirección del Conocimiento en una muestra de empresas en el contexto de Colombia y España; para esto, aplicaremos el instrumento de medición de cultura organizacional “test de Denison” (1994, 2000)⁷ con el propósito de demostrar a través de los resultados, el perfil cultural óptimo para un adecuado desarrollo y Dirección del Conocimiento, que nos permita determinar el grado de Cultura Organizacional, su correlación con el aprendizaje y conocimiento sobre los resultados de la muestra estudiada.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Desarrollar desde el punto de vista teórico, un análisis de la Cultura Organizacional y la Dirección del Conocimiento, su historia, evolución y los modelos más importantes, así como los instrumentos que ayudan a su gestión en las empresas.
2. Identificar a través del instrumento “*Test de Denison*” el perfil y Cultura Organizacional de la muestra de empresas analizadas, que nos permita

⁷ Denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000). El cuestionario es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. Es un instrumento autoadministrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de Cultura Organizacional de Denison.



establecer cuál de estos perfiles se adapta al correcto desarrollo de la Dirección del Conocimiento y su implantación en ella.

3. A través del modelo de Hofstede (1999), conocer y analizar la caracterización de la cultura nacional de Colombia y España, su relación e impacto en la Cultura organizacional de las empresas.
4. Evaluar e Identificar en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Dirección del conocimiento al interior de las empresas, que sirva de base para futuras líneas de investigación que aporten al desarrollo de nuevos modelos y metodologías, aplicadas a la generación de aprendizaje organizativo que conlleve a la transformación de organizaciones inteligentes.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

A través del presente trabajo como primera medida abordaremos a los más relevantes académicos e investigadores, que a lo largo de los años han dado los más significativos aportes al Management relacionados con la Cultura Organizacional y la Dirección del Conocimiento y como éstas se relacionan. Observaremos a través de este análisis qué importancia toman estos elementos para el logro de los objetivos organizativos y nos cuestionaremos sobre cuál es la Cultura Organizativa y los valores que deben estar implícitos para que cohabite la Dirección del Conocimiento en el interior de la organización.

Se desarrollará el estudio tomando una muestra de 8 empresas, 4 colombianas y 4 españolas divididas en las 2 clasificaciones pyme y gran empresa. La decisión de trabajar sobre una muestra relativamente pequeña, obedece a la disponibilidad de tiempo y de recursos, al igual que la asequibilidad y contacto con las empresas por parte del autor. El muestreo utilizado fue no probabilístico de conveniencia y el instrumento propuesto es el test de Denison el cual Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de Cultura Organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1 = completamente en desacuerdo hasta 5 = completamente de acuerdo). Este modelo ha sido adoptado por muchas compañías en países de los cinco continentes y ha sido traducido a más de 30 idiomas, la validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias⁸. Un punto relevante sobre el modelo de Denison en Colombia y lo relacionado con su aplicación podemos decir que “en el país se

⁸ (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006).



lleva implantando y trabajando por más de cinco años con más de 45 empresas, entre las que se encuentran Isagen, Colsubsidio, Acción Plus, Coomeva, Hocol, TCC y Banco Davivienda”⁹

4. MARCO TEÓRICO INTRODUCTORIO

4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La expresión Cultura Organizativa “aparece por primera vez de manera casual en la literatura anglosajona de la década de 1960 como un sinónimo de Clima¹⁰”. El equivalente Cultura Corporativa se arraiga en la década de 1970 y gana popularidad tras la publicación con la obra de Terrence Deal y Allan Kennedy en el año 1982 llamada de la misma forma “*Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*”. Estos autores proponen que la cultura corporativa “se basa en el entrecruce de seis elementos: historia, valores y creencias, rituales y ceremonias, historias, figuras heroicas y la red cultural informal de contadores de cuentos, chismosos, susurradores, espías y sacerdote¹¹”. En lo sucesivo se hizo más común tras el éxito del libro de Peters y Waterman (1982) llamado “En Busca de la Excelencia”¹² donde cuidadosamente analiza 43 empresas exitosas en busca de atributos que pudieran ser transferibles y utilizables por otros, en el caso de estos autores hace referencia a la cultura organizativa, pero sin quererlo, tácitamente involucra la dirección del conocimiento ya que en esos años todavía no identificábamos la relación de

9 Tiempo, C. (2010). ¿Cómo fortalecer las organizaciones?. [online] Portafolio.co. Available at: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/fortalecer-organizaciones-245264> [Accessed 21 May 2017].

10 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.292

11 Deal, T. E., Kennedy, A. A., & Peregrina, R. L. (1985). Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional. Fondo Educativo Interamericano. Pag. 15

12 Peters, T. (1991). En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de estados unidos (5a ed. ed.). Barcelona: Folio. Edición Original en Inglés: IN SEARCH OF EXCELLENCE. AUTORES: THOMAS J. PETERS y ROBERT H. WATERMAN, Jr./ (1982) Versión en español por: Editorial Norma S.A.

estos 2 aspectos. Desde entonces ha aflorado muchísima literatura en la que ha alcanzado a otras áreas de estudios como lo exprese en la introducción de este trabajo.

Hofstede (1999) sostiene que hablar sobre la cultura de una organización se ha puesto de moda, no solo ahora sino durante la década de su afloración y aunque con preocupaciones sobre su relevancia, para muchas de las organizaciones contemporáneas es un tema de crucial importancia como la estructura organizativa, la estrategia y el control. No existe una definición estándar de Cultura Organizacional, pero la mayor parte de los autores que escriben sobre ella, estarían probablemente de acuerdo en que “la cultura organizativa es Holística: que hace referencia a un todo que es más que la suma de las partes; es históricamente determinada: ya que refleja la historia de la organización; está relacionada con la antropología: como los símbolos y los rituales; se construye socialmente: porque es creada y mantenida por un grupo de personas que conforman la organización; es blanda: ajustable, aunque para los autores Peters y Waterman aseguran que lo blando es duro; y por último es difícil de cambiar, aunque los autores no se ponen de acuerdo sobre el grado de dificultad.”¹³

Para realizar este análisis fue necesario detallar los métodos e instrumentos de investigación existentes presentados como pilotos de Cultura Organizacional vigentes, entre los que se encuentran el de Schein (2010), Hofstede, Hofstede y Minkov (2010), Denison (1994) y Cameron y Quinn (2011). Se describen las características de cada uno de ellos, los rasgos fundamentales de la cultura según cada autor, la aplicación del modelo, ventajas, limitaciones e instrumentos que se utilizan.

En la siguiente tabla se muestra un cuadro comparativo de los modelos de Cultura Organizacional de los autores antes mencionados así:

13 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.293



Tabla 1 Cuadro comparativo de los modelos de Cultura Organizacional ¹⁴ Fuente: *MODELO de Cultura Organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación; Velasco (2015)*

Criterio de comparación	Schein (2010)	Hofstede, Hofstede y Minkov (2010) y Minkov (2010)	Denison (1994, 2000) *	Cameron y Quinn (2011)
Características principales	Permite el análisis de la cultura considerando diferentes niveles: Artefactos. Exposición de las creencias y valores. Presunciones subyacentes básicas. -Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.	Permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional.	Permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.	Permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización. Permite el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas.
Rasgos fundamentales de la cultura organizacional	Dimensiones de la cultura: Presunciones de relación con el ambiente externo. Presunciones del manejo de relaciones internas. Presunciones de la realidad y la verdad. Presunciones acerca de la naturaleza de tiempo y del espacio. Presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones.	Dimensiones de la cultura: La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo en la sociedad. Masculinidad y feminidad. La evitación de la incertidumbre. Indulgencia versus la moderación como una dimensión social	Dimensiones o elementos de la cultura: Involucramiento Consistencia Adaptabilidad Misión Dimensiones subyacentes: Flexibilidad Estabilidad Enfoques Externo/Interno	Clases o tipos de cultura organizacional: Clan Ad-hoc (Adhocracia) Jerarquizada Mercado
Aplicación de la teoría (Modelo)	Se aplica a todo tipo de organización: pública, privada, gubernamental, y organizaciones sin fines de lucro.	Se aplica en diferentes países y se pueden comparar las culturas organizacionales entre sí, considerando las dimensiones culturales antes descritas.	En múltiples contextos. Se mantienen las características estructurales del modelo sobre cultura en diferentes regiones.	Se puede aplicar a diferentes tipos de sectores y de tamaño de empresas.
Ventajas	Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.	Permite explicar la relación entre cultura y desempeño. Modelo que puede ser utilizado para la gestión de cambio.	Uso de la metodología Competing Values Framework (CVF). Permite conocer el estado actual de la cultura dominante e identificar como piensan los miembros de la organización que debería ser.
Limitaciones	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño, esto es, la dinámica que se genera entre las conexiones que se dan entre los supuestos, valores y artefactos culturales.	Las dimensiones propuestas sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones no en el de personas.	No permite el estudio de otras variables como lo son las propuestas por Hofstede y Minkov (2010)	Se requiere el apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en la formación de los tipos de cultura, si se desean realizar cambios.
Instrumento utilizado	Entrevistas y la observación.	Cuestionario Value Survey Module versión 94.	Elaborado por Denison que consta de 60 ítems.	Organizational Culture Assessment (OCAI)

* instrumento utilizado para nuestro estudio.

¹⁴ Velasco Cepeda, R. (2015). Modelo de Cultura Organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación.

4.2 REFERENCIAS SOBRE LA CULTURA ORGANIZATIVA Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Cuando nos referimos al conocimiento, en el ámbito de la llamada sociedad y economía del conocimiento, la Dirección de este recurso intangible se ha convertido en una de las principales cuestiones de investigación y en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la dirección de empresas. Uno de los componentes claves para garantizar esta Dirección del Conocimiento a nivel organizacional, son la cultura y valores; La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción, hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión, se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas metodologías las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

Múltiples investigaciones han mostrado las ventajas estratégicas de la Dirección del conocimiento, la cual es considerada dentro del Management como *“la que identifica, clasifica y crea conocimiento colectivo dentro de la empresa”*¹⁵. Seguido de esto, se ha identificado que *“la Dirección del conocimiento y la Cultura Organizacional están estrechamente ligadas y pueden llegar a afectar directamente en las acciones, comportamientos y resultados que determinan si se gana o pierde valor en la organización”*.¹⁶ Asimismo, se ha señalado que *“aumenta el número de actividades o funciones relacionadas*

15 (Alavi y Leidner, 2001) citado por: Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.

16 (Tseng y Jung, 2011) citado por: Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.



con la efectividad organizacional”¹⁷, influyendo en el compromiso de los empleados y que está asociada positivamente con el comportamiento organizacional, incluso, sugieren que “es difícil encontrar una compañía exitosa que no tenga una Cultura Organizacional rápidamente identificable y distintiva, debido a su efecto sobre el desempeño y resultados de largo plazo; la ventaja competitiva, la adaptabilidad y el nivel de innovación”¹⁸

También podemos decir que *“la dirección del conocimiento ha surgido como una de las actividades organizativas que puede generar los más importantes resultados estratégicos y ventaja competitiva”¹⁹*.

5. LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las organizaciones contemporáneas tienen un gran desafío que asumir, y es que, a través de ellas, se atrae y gestiona conocimiento, creando procesos en el que todos sus integrantes son claves para la formación de “valor organizativo”²⁰. Por ello, el direccionar eficaz y estratégicamente el conocimiento presente, tendrá notables alcances en el fortalecimiento de las organizaciones, cuyo vehículo principal es su cultura organizativa, la cual se encuentra expresada en sus integrantes a través de sus valores, costumbres, creencias, ideas, sentimientos, hábitos y voluntades.

En cuanto a las teorías relacionadas con la Dirección del Conocimiento, podemos identificar gran variedad, y en su mayoría, la encontramos como Gestión del conocimiento, pero como lo hemos aprendido durante el proceso académico del MBA, el termino Gestión

17 (Denison, 1990) citado por: Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.

18 (Cameron y Quin, 1999; 2004) citado por: Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.

19 (Grant, 1996) citado por: Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.

20 Referente a la organización basada en la medición de valor en términos de sus Intangibles y tangible, la rentabilidad, costos, inversiones y posicionamiento en el mercado.

del Conocimiento, hace referencia a aspectos meramente operativos, relacionados con la forma en que se recopila, almacena y distribuye el conocimiento, que para algunos autores también es llamado como, “*gestión de la información*, Gairín, J. (2007)”²¹, mientras que al hablar de la Dirección del Conocimiento, además de los aspectos operativos y su gestión, implica lo estratégico, que podemos definirlo, como el conjunto de políticas organizativas y acciones emprendidas, para facilitar la creación de conocimiento, su transferencia y posterior aplicación, con el objeto de obtener unas competencias distintivas que permitan generar ventajas competitivas sostenibles.

Tabla 2 Cuadro de competencias de gestión de información Fuente: Gairín, J. (2007).

Competencias de gestión de la información				
	Competencia	Ejemplos de Objetivos / Resultados de aprendizaje		
		Cognoscitivos	Afectivos/Sociales	Procedimentales
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN	Utilizar información relevante	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar fuentes de información. - Organizar datos de acuerdo a criterios. - Tomar decisiones sobre la base de la información validada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la emisión de opiniones fundamentadas. - Desarrollar actitudes positivas hacia la investigación y el análisis de problemas. - Actitud abierta a la búsqueda de nueva información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar estrategias para buscar información. - Utilizar aplicaciones y sistemas de búsqueda de información. - Aplicar sistemas de clasificación de la información.
	Transmitir y compartir información	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematizar información relevante. - Seleccionar códigos y sistemas adecuados para comunicarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perseverancia y atención continuada en la búsqueda de información. - Desarrollo del compromiso con la mejora permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confeccionar mapas y redes conceptuales. - Dominio fluido de los diferentes lenguajes.
	Reutilizar la información	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarse sobre información conocida. - Identificar necesidades de nueva información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarse con sensibilidad hacia los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar preguntas. - Estructurar esquemas para guiar las búsquedas informativas.
	Crear nueva información	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar problemas relevantes. - Razonamiento crítico y pensamiento sistémico sobre información existente. 		<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar esquemas para el análisis de situaciones complejas.

21 Gairín, J. (2007). Competencias para la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Cuadernos de pedagogía, 370, 26

Tabla 3 Cuadro de competencias de Dirección del Conocimiento Fuente: Gairín, J. (2007).

Competencias de gestión del conocimiento				
	Competencia	Ejemplos de Objetivos / Resultados de aprendizaje		
		Cognoscitivos	Afectivos/Sociales	Procedimentales
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Sistematizar conocimiento personal y social en relación a una situación	<ul style="list-style-type: none"> - Rescatar aportaciones, organizarlas y ofrecerlas al grupo. - Evaluar información y determinar su relevancia en un contexto específico. - Ofrecer retroalimentación y realizar recapitulaciones en los debates. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa en la toma de decisiones y en la anticipación a los hechos. - Implicación en los procesos interactivos. - Motivación para asumir riesgos y afrontar fracasos - Fomentar la confianza y propósitos en la tarea colectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar síntesis articuladas de los debates colectivos. - Desarrollar esquemas de tareas. - Utilizar mapas semánticos.
	Cualificar productos y procesos vinculados al aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar a un tema aportaciones pertinentes. - Explorar soluciones diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la mejora permanente. - Respeto a las normas de funcionamiento consensuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar reseñas documentales. - Certificar calidad en procesos.
	Participar activamente en debates colectivos	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las necesidades de un debate colectivo. - Valorar estrategias de participación y debate. 	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la pertinencia y calidad de las aportaciones. - Solicitar ayuda cuando se necesita. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar estrategias para la reflexión colectiva. - Aplicar técnicas de trabajo en grupo.
	Difundir el conocimiento colectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer formas de registrar y difundir públicamente aportaciones. - Crear y participar en redes sobre temáticas definidas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Realizar proyectos de desarrollo vinculados a una temática. - Utilizar estrategias de difusión de informaciones.

Pero entonces, ¿qué es el conocimiento? ¿Como se direcciona este recurso llamado Conocimiento?, ¿por qué relacionar la Cultura Organizacional, con Direccionar estratégicamente el conocimiento en las organizaciones?

Es clave precisar, que la materia prima o unidad semántica elemental de la inteligencia se llama dato, estos “datos” *“son un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos y realidades; cuando ordenamos y clasificamos una serie de datos tenemos la información, la que está dotada de significado humano asociado a un hecho y nos permite construir, un mensaje que tenga importancia y sentido. A partir de la información ordenada, clasificada, sistematizada, y contextualizada llegamos al conocimiento propiamente dicho,*

en tanto, el receptor de la información lo acepte como tal”²², que gráficamente lo podemos expresar así:

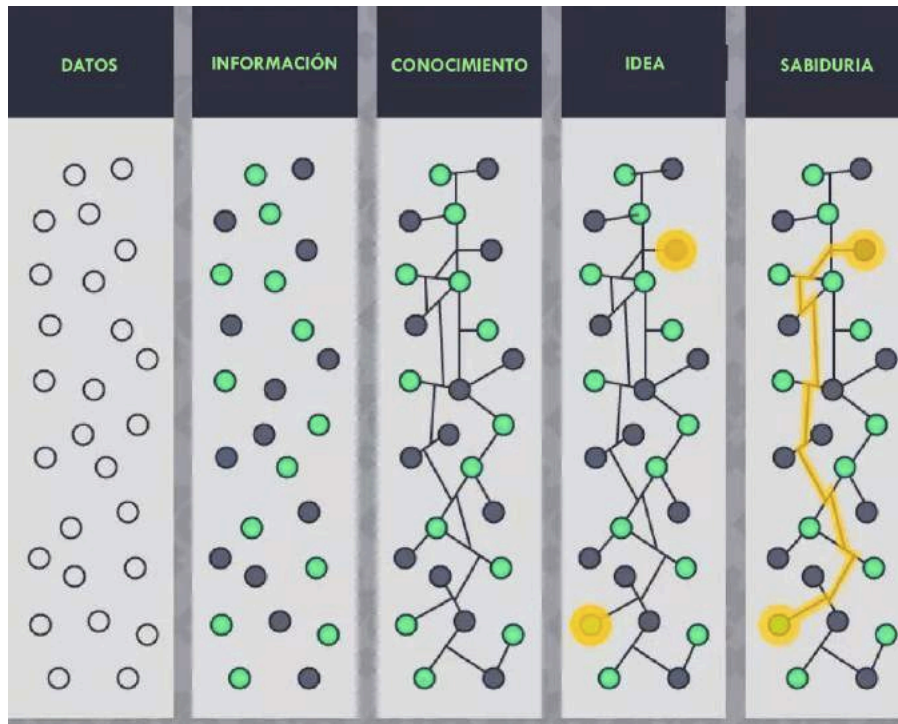


Grafico 1: Proceso de construcción del conocimiento desde el punto de vista sistémico para la Dirección/Gestión del Conocimiento Fuente: Elaboración propia a partir de autor. Peón. J. (2012)²³.

Si afirmamos, que la información procede de los datos, deberíamos aceptar también que el conocimiento es producto de la información, y que la evolución de esta información es conocimiento que se articula a través de las personas, desde perspectivas individuales y sociales. Las organizaciones son conformadas por personas, que son su razón de ser, ya que sin ellas, sería imposible materializar procesos y obtener resultados, que de acuerdo a la cultura en que cohabiten sus integrantes, el conocimiento será identificado, retenido,

²² Gairín, J. (2007). Competencias para la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Cuadernos de pedagogía, 370, 25.

²³ Peón J. (2012). Comunidades de aprendizaje, prácticas de Knowledge Management , Como incrementar el valor de su capital humano.
https://es.slideshare.net/JoaquinPeon?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview



utilizado, compartido, desarrollado y adquirido, convirtiéndose en el proceso base de los modelos de Dirección de Conocimiento al interior de las organizaciones actuales.

Cuando hablamos de aprendizaje, también hablamos de conocimiento, y el conocimiento, se construye a través del mismo “aprendizaje”²⁴. La construcción del conocimiento en las organizaciones supone un proceso de transformación hacia el aprendizaje organizativo, el cual implica *“codificar explícitamente el concepto de intelecto en tanto capacidad para desarrollar de una manera racional la inteligencia, esto es, ir al interior de las cosas para leerlas, entenderlas, saber y crear conocimiento, pero no basta con solo crear conocimiento, también es preciso gestionarlo”*²⁵.

Desde el punto de vista teórico – académico, haremos una revisión bibliográfica tomando autores que han trascendido en esta área del Management, presentado la importancia de los procesos de conocimiento en las organizaciones y como estos se convierten, en el en el principal vehículo de desarrollo organizativo con repercusiones directas en sus resultados. En lo que respecta a la Dirección y Gestión del conocimiento, a continuación, mencionaremos algunos de ellos:

I. Nonaka & Takeuchi – 1999:

Es considerada *“la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Es la clave del proceso a través del cual las firmas innovan”*²⁶.

24 Aprendizaje: proceso de adquisición de habilidades, valores y actitudes, posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia.

25 Gairín, J. (2007). Competencias para la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Cuadernos de pedagogía, 370, 27.

26 Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford (p. 21).



II. Eduardo Bueno – 1999:

Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.

III. David Garvin – 1994:

Lo define como un conjunto de procesos de creación, adquisición y transferencia de conocimiento y el reflejo de ese nuevo conocimiento en el comportamiento de la organización.

IV. Joaquin Moya-Angeler – 2001:

Trata de extraer lo mejor de las personas de la organización utilizando sistemas que permiten que la información disponible se convierta en conocimiento.

V. Huang, Lee y Wang – 1999:

La organización y estructuración de los procesos, mecanismos e infraestructuras organizativas para crear, almacenar y reutilizar los conocimientos de la organización.

VI. Annie Brooking – 1997:

Es la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo y la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización, además lo enmarca en utilizar todas las herramientas que la organización tiene a su alcance para captar, desarrollar y compartir el conocimiento de sus profesionales.

VII. Peter Senge – 1990:

Define la Gestión del conocimiento enmarcado en el concepto de “*learning organization*”²⁷ es descrito en su libro la quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Este concepto es definido como

27 Senge, P. M., & Galgano, A. (1992). La quinta disciplina (Vol. 30). Sperling & Kupfer.



“organizaciones en la que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en la que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.” trata de sistemas que piensan y la necesidad de mejorar la información y comunicación.

5.1 LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU PROCESO

Sin duda la dirección del conocimiento debe estar aterrizada y esquematizada a través de procesos claros, capaces de ejecutarse de manera secuencial y ordenada por los integrantes de la organización, por ello, una cultura basada en direccionar este intangible, debe permear a todos los niveles, además, que cobre su latente importancia como los otros procesos propios verticales de la organización. Hoy en día cuando nos referimos a lo relacionado con dirigir el conocimiento, hablamos de un aspecto transversal de la organización, por lo que los procesos en el corto plazo en referencia al conocimiento, serán no negociables para el desarrollo y prospección de esta.

En cuanto a los procesos de dirección del conocimiento, encontramos similitudes en su forma, por lo que, para este trabajo, utilizaremos el proceso genérico de Dirección del Conocimiento propuesto por “Alfaro”²⁸ el cual señala que, *“para gestionar el conocimiento en la empresa se debe realizar el siguiente proceso:*

28 ALFARO, Humberto Pereira. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Business Review*, 2003, p. 7.



Grafico 2: Proceso para la Dirección/Gestión del Conocimiento Fuente: Elaboración propia a partir de autor, Alfaro (2003)

- I. Identificar el conocimiento: La empresa debe pensar qué es lo que quiere lograr y el conocimiento que necesita para ello. Se debe identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o explícito) en todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.).
- II. Adquirir el conocimiento: La empresa puede adquirir el conocimiento en múltiples mercados, pero debe distinguir entre adquirir conocimiento que se pueda utilizar directamente y aquel que puede ser útil en el futuro.
- III. Desarrollar el conocimiento: Es importante descubrir cómo se desarrolla el conocimiento en la empresa, teniendo en cuenta los individuos y los grupos, con el fin de considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora.
- IV. Compartir el conocimiento: El objetivo de esta etapa es transferir el conocimiento al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. Por lo tanto, el conocimiento se debe distribuir para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona, mediante la colaboración de talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc.



- V. Utilizar el conocimiento: El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la empresa; el exceso de este no se utiliza a plenitud. El uso del conocimiento determina las necesidades de la empresa a este respecto, y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento.
- VI. Retener el conocimiento: La retención de conocimiento es un paso significativo en la construcción de los activos del conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la empresa para su reutilización y adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, y cuya pérdida podría ser negativa para la empresa si se retiran o deciden abandonar la empresa por cualquier motivo. Para que este efecto sea menor, la empresa tiene que ser capaz de almacenar el conocimiento y resguardarlo (experiencias vividas por los trabajadores, lecciones aprendidas en proyectos anteriores, documentación de los buenos resultados en proyectos ejecutados, procedimiento a nivel de clientes para registrar las minutas formales de las reuniones anteriores, aplicación de la técnica de recordación en parejas, etc.), para que se facilite su transferencia a otros.”²⁹

5.2 LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

En el presente capítulo nos hemos detenido a relacionar la conceptualización del conocimiento y sus componentes, como lo identificamos, creamos y direccionamos estratégicamente al interior de la organización, seguido, presentamos un proceso de Dirección del Conocimiento genérico, capaz de volver este intangible en fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, independiente de su tipificación, tamaño, y misión.

²⁹ ALFARO, Humberto Pereira. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Business Review*, 2003, p. 7.



Relacionamos el aprendizaje como eje clave para la generación de conocimiento, que es articulado de manera individual por personas, y al socializarlo al interior de la organización se transforma y surge el aprendizaje organizativo; Las organizaciones responden en modo importante a este reto.

Una de las misiones del aprendizaje organizativo es la de direccionar a las empresas, de tal forma que cumplan su función con eficacia, impulsando a sus integrantes a que logren el máximo desarrollo, y contribuyan a hacer del entorno empresarial un mejor lugar. Entonces, podemos decir que una organización aprende cuando puede ejecutar eficazmente sus objetivos planteados, principalmente en el largo plazo.

El referirnos al aprendizaje organizativo, necesariamente debemos hablar de *“la organización inteligente”*³⁰, y de su autor *“Peter Senge”*³¹ que hace relación en su libro, *“lo primero que debe reconocer e identificar la organización que pretenda ser inteligente – al interior de sí misma– son los siete obstáculos que se le presentan al aprendizaje”*³² y, a partir de este trabajo, diseñar una estrategia organizacional para desarrollar en forma armónica las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional³³.

30 Organización inteligente: Aquella que sabe aprender y es capaz de transformarse permanentemente respondiendo a las amenazas, retos y oportunidades. Zaragoza, P.(2016). Material de estudio, MBA, dirección estratégica del conocimiento, Tema 4.

31 Autor de “La quinta disciplina” Senge, P. M., & Galgano, A. (1992).

32 “Los problemas de aprendizaje son trágicos en los niños, sobre todo cuando no se detectan. Son igualmente trágicos en las organizaciones, donde suelen pasar inadvertidos. El primer paso para remediarlos consiste en comenzar a identificar las siete barreras para el aprendizaje”. Estas barreras, nombrando sólo los títulos, son: “Yo soy mi puesto”; “El enemigo externo”; “La ilusión de hacerse cargo”; “La fijación en los hechos”; “La parábola de la rana hervida”; “La ilusión de que se aprende con la experiencia” y “El mito del equipo administrativo”. SENGE, P. (1992:10-14).

33 Las cinco disciplinas: 1. Pensamiento sistémico 2. Dominio personal 3. Modelos mentales 4. Construcción de una visión compartida 5. Aprendizaje en equipo. “La quinta disciplina” Senge, P. M., & Galgano, A. (1992).



El aprendizaje organizativo o en “*equipo*” es vital, porque la unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones modernas, no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde “*si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender Senge (1992)*”.

Al estudiar la Cultura de la Organización y evaluar su fortaleza a través de sus miembros, ésta necesariamente va ligada a la capacidad de aprendizaje organizativo que se gestione dentro de ella, basada en el conjunto de valores morales, sociales e intelectuales que aportan los integrantes de la organización, lo que les permite prepararse para las necesidades reales del mercado, a través del conocimiento y competencias en el menor tiempo posible. Ésta se encuentra expresa en cada uno de los componentes de la organización y mejora la Dirección del Conocimiento, ya que en ella está inmersa la cultura, a través del saber de sus integrantes.



SEGUNDA PARTE

6. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESPAÑA Y COLOMBIA

Para el desarrollo del presente trabajo, se hace necesario conocer como están caracterizadas o clasificadas las organizaciones en Colombia y España, en cuanto a su tamaño, tipo de actividad que desarrollan, el origen, conformación de capital y por último su forma jurídica. Las empresas necesitan dirigir sus actividades hacia el logro de sus objetivos, por esto, es clave que tengan presente cuál será la forma en que van a organizar y operar sus estrategias, para potencializar sus fortalezas, eliminar sus debilidades, aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas.

Para dar inicio al proceso de selección de la muestra de empresas y con el fin de permitirnos identificar los diferentes tipos de organizaciones existentes en el medio, su definición y sus características, se propuso desarrollar una tabla donde se presente la clasificación de las empresas en Colombia y España, de manera que al momento del desarrollo y ejecución del instrumento objeto de nuestro estudio, podamos comparar a las empresas en similares condiciones, estableciendo un referente lógico a la hora de realizar los análisis y conclusiones del presente trabajo, que sobre todo nos conduzcan a que el resultado de este trabajo sea lo más fiable posible.

Tabla 4 Clasificación de las empresas en Colombia y España

CLASIFICACIÓN		DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
POR ACTIVIDAD	PRIMARIO	Crean la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza.	Empresas agrícolas, ganaderas, pesqueras, de silvicultura y caza
	SECUNDARIO	Centran su actividad productiva en transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso.	En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción, así como las mineras y de extracción de petróleo
	TERCIARIO	Se dedican a servicios y comercio con actividades de diversa naturaleza.	Empresas comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.

POR EL ORIGEN DE CAPITAL	ESTATAL	Las entidades estatales o públicas corresponden a todas aquellas personas jurídicas en las que existe la participación mayoritaria de los recursos públicos, sea cual fuere la denominación que adopten, en todos los órdenes y niveles.	Las Entidades estatales están conformadas por aquellas de nivel nacional, regional, departamental, distrital, provincial, municipal, distrito capital, las áreas metropolitanas, las asociaciones de municipios, los territorios indígenas y los municipios; los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades de economía mixta en las que el Estado tenga participación superior al cincuenta por ciento (50%), así como las entidades descentralizadas indirectas. (Ley 80 de 1993)
	PRIVADA	Su capital pertenece a inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.	Las inversiones pueden ser dadas por nacionales, extranjeros y trasnacionales.

POR TAMAÑO O DIMENSIÓN	MICROEMPRESA	Es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, con planta de personal hasta de 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes.	Hasta 10 trabajadores
	PEQUEÑA EMPRESA	Es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos, entre 501 y 5.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.	Entre 11 y 50 Trabajadores
	MEDIANA EMPRESA	Cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales, entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.	Entre 51 y 200 Trabajadores
	GRAN EMPRESA	Una gran empresa es aquella cuyos activos totales son superiores a 30.000 SMMLV.	Más de 200 trabajadores

SEGÚN SU FORMA JURÍDICA	EMPRESAS INDIVIDUALES	EMPRESA NATURAL O COMERCIANTE	Son personas naturales todos los individuos de la especie humana cualquiera sea su edad, sexo, estirpe o condición.	En lo que se refiere al registro mercantil, persona natural es aquel individuo que actuando en su propio nombre, se ocupa de manera profesional de alguna o algunas de las actividades que la ley considera mercantiles; por ejemplo, la adquisición de bienes a título oneroso con el fin de venderlos; la intervención como asociado en la constitución de sociedades comerciales, los actos de administración de las mismas o la negociación a título oneroso de las partes de interés, cuotas o acciones; el recibo de dinero en mutuo a interés, con garantía o sin ella, para darlo en préstamo, y los préstamos subsiguientes, así como dar habitualmente dinero en mutuo a interés.
		EMPRESA UNIPERSONAL	Es una persona jurídica conformada con la presencia de una persona natural o jurídica, la cual destina parte de sus activos a la realización de una o varias actividades de carácter empresarial.	Una vez inscrita ante la Cámara de Comercio, la empresa unipersonal surge como una persona jurídica distinta al empresario o constituyente. La empresa unipersonal requiere ser creada mediante documento privado de constitución.

SEGÚN SU FORMA JURÍDICA	SOCIEDADES COMERCIALES	SOCIEDADES POR ACCIONES SIMPLIFICADAS	Pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado.	Para inscribir una sociedad por acciones simplificadas se necesita lo siguiente: nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras sociedad por acciones simplificadas o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales (cualquier actividad comercial ó civil lícita), capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre de la sociedad e identificación de los administradores.
		LIMITADA	Sociedad en la que el capital está dividido en cuotas sociales de distinto valor, con títulos innegociables ni de acciones nominales.	La responsabilidad de los socios se circunscribe, exclusivamente, al capital aportado por cada uno; el número de accionistas es de mínimo 2 y máximo 25. La constitución se hace por escritura pública que contiene los estatutos de la sociedad y se deben solicitar registros ante la autoridad aduanera y la cámara de comercio donde corresponda. En la razón social de este tipo de sociedad debe dejarse en claro que se trata de una responsabilidad limitada. De omitirse esto, los socios responden solidariamente por las obligaciones. Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra "Limitada" o su abreviatura "Ltda."

SEGÚN SU FORMA JURÍDICA	SOCIEDADES COMERCIALES	COLECTIVA	Es un tipo de sociedad en la que los socios son los responsables de pagar las deudas a los acreedores con su propio patrimonio en caso de que la empresa quiebre.	Se constituye mediante una escritura pública la cual será inscrita en el registro mercantil, donde se tiene que definir la duración de la empresa entre dos o más socios, los cuales pueden delegar la administración de la misma a un tercero. Los socios deben entregar sus aportes en capital, especie o con trabajo, construyendo así, el capital social de la empresa el cual no tiene ni un mínimo ni un máximo de aportes según la ley. La razón social de estas empresas se forma con el nombre completo o solo el apellido de uno de los socios seguido de la palabra compañía. El número mínimo de socios es de dos y no existe número máximo. Se presenta como sociedad mercantil, con personalidad jurídica propia.
		COMANDITA SIMPLE	En este tipo de sociedad, solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración a terceros, cosa que no podrán hacer los socios capitalistas. Los socios capitalistas o comanditarios aportan capital mientras los gestores aportan la administración de los capitales y el desarrollo de los negocios.	Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores, y uno o más socios comanditarios o capitalistas. Los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones; y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes. Cuando se constituye éste tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma exclusivamente con el nombre completo o solo el apellido de uno o más socios colectivos comanditarios o gestores, seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cía." y seguido de la abreviación "S. en C."

SEGÚN SU FORMA JURÍDICA	SOCIEDADES COMERCIALES	ANÓNIMA	Es un tipo de sociedad conformada por mínimo cinco accionistas, quienes responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad.	Se constituye mediante escritura pública. La administración de ésta sociedad se desarrolla con la asamblea general de accionistas quienes definen el revisor fiscal y la junta directiva, la que, a su vez, define al gerente, quien es la persona que asume la representación legal de la sociedad. El capital se representa en acciones de igual valor que son títulos negociables, todo ello es el capital autorizado y se debe aclarar cuánto de esto es capital suscrito y cuánto capital pagado. Su razón social será la denominación que defina sus accionistas pero seguido de las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A." Se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa y que lo hayan expresado en su documento de fundación o estatutos.
		SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	Es aquella sociedad en la que los socios gestores responden solidaria, ilimitada y directamente por las operaciones, y los socios capitalistas solo responden por sus respectivos aportes.	Se constituye mediante escritura pública entre uno o más socios gestores y por lo menos 5 socios capitalistas o comanditarios. El capital se representa en acciones de igual valor, que son títulos negociables aportados por los capitalistas, e inclusive, por los socios gestores, quienes separan su aporte de industria, el cual no forma parte del capital. Se debe tener claridad en la razón social de estas sociedades, la cual se forma, exclusivamente, con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos, seguido de la palabra "y compañía" o su abreviatura "& Cía." seguido en todo caso por las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "S. en C. por A." Cuando se constituye éste tipo de sociedad, se debe definir en la escritura pública el tiempo de duración de la empresa, solo los socios gestores podrán administrar la sociedad o delegar esta administración en terceros, cosa que no podrán hacer los socios capitalistas.

6.1 CIFRAS – PANORAMA EMPRESARIAL DE COLOMBIA Y ESPAÑA

En cuanto a las cifras y de manera general se observa, como se encuentra el panorama y participación de la empresa en Colombia y España por su tamaño, en el cual percibimos que el comportamiento de las cifras son muy similares para ambos países, donde el porcentaje de PYMES supera el 98% y lo trascendental de esta cifra es que para el caso de Colombia *"generan el 67% del empleo formal del país"*³⁴, estando España muy cerca *"con un 51,%"*³⁵.

Al presentar estas cifras, surge de manera anticipada la necesidad y motivación de este estudio, sobre todo porque conocemos que en la PYME es donde se hace necesario seguir

³⁴ Dinero.com. (2017). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. [online] Available at: <http://www.dinero.com/edicion-impresas/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395> [Accessed 6 Jun. 2017].

³⁵ Ministerio de economía e industria (2017). [online] Available at: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Cifras-PYME-febrero-2017.pdf> [Accessed 6 Jun. 2017].



avanzando en temas relacionados con la Cultura Organizativa y la Dirección del Conocimiento, en la que se establece la hipótesis, que afirma que en este tipo de empresas, se pierde conocimiento por no contar muchas veces, con una cultura organizativa en la que coexista el direccionamiento y cuidado de este valioso intangible, que como lo hemos presentado es fundamental para la transcendencia de las organizaciones a nivel global.

ESTUDIO EMPIRICO – CULTURA NACIONAL

7. ANALISIS Y MEDICIÓN DE LAS CULTURAS NACIONALES DE COLOMBIA Y ESPAÑA DESDE EL MODELO DE HOFSTEDE, 6 DIMENSIONES

Cuando me propuse analizar la Cultura Organizacional de los países Colombia y España, se hacía necesario primero estudiar la cultura de cada país. En referencia a la cultura de cada nación, Hofstede realizó uno de los estudios más completos y actualmente vigente de gran utilidad en la sociedad del conocimiento, que nos muestra cómo los valores en el lugar de trabajo influyen en la Cultura Organizacional. Él define la cultura como *“la programación colectiva de la mente distinguiendo los miembros de un grupo o categoría de personas de otros”*³⁶. Las seis dimensiones de la cultura nacional se basan en una amplia investigación realizada por Hofstede, Minkov³⁷ y sus equipos de investigación.

³⁶ Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.34
³⁷ Michael Minkov Profesor de Cross-Cultural Studies, Varna University of Management.



7.1 MODELO DE MEDICIÓN CULTURAL DE NACION DE HOFSTEDE, 6 DIMENSIONES

El modelo de la cultura nacional se compone de seis dimensiones. Las dimensiones culturales representan las preferencias independientes para un estado de cosas sobre otro, que distinguen los países (en lugar de individuos) el uno del otro. Las puntuaciones de los países sobre las dimensiones son relativas, ya que todos somos humanos y al mismo tiempo todos somos únicos. En otras palabras, la cultura puede ser utilizado de manera significativa en comparación. El modelo consta de las siguientes dimensiones:

- a) Distancia de Poder (PDI): Se podría definir hasta qué punto los miembros menos relevantes de las instituciones y organizaciones de un país, esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente.
- b) El individualismo frente al colectivismo (IDV): pertenece a sociedades en las que los lazos entre individuos son poco definidos: se espera que cada uno se cuide de sí mismo y de su familia inmediata. En oposición, el Colectivismo se da en aquellas sociedades en las que las personas, a partir del nacimiento se hallan integradas en fuertes y cohesivos grupos propios (o camarillas), que continúan protegiendo a la persona durante toda su vida a cambio de una lealtad incuestionable.
- c) Masculinidad versus Femenidad (MAS): indica hasta qué punto los valores dominantes de una sociedad son “masculinos (por ejemplo, autoritarios y competitivos).

La Masculinidad se da en sociedades en las que los papeles del género social, están claramente diferenciados (por ejemplo, se supone que los hombres han de ser autoritarios, fuertes y enfocados en el éxito material, en tanto, que las mujeres se supone que han de ser más modestas, tiernas y preocupadas por la cualidad de la vida.



La Feminidad pertenece a aquellas sociedades en las que los géneros sociales se solapan, por ejemplo, se supone que tanto el hombre como la mujer han de ser modestos, tiernos y preocupados con la cualidad de vida.

- d) Evitación de incertidumbre (UAI): puede definir hasta qué punto los miembros de una cultura, se sienten amenazados por la inseguridad o por las situaciones desconocidas, e intentan evitarlas. Este sentimiento se expresa, entre otras cosas, a través del estrés nervioso y de la necesidad de previsibilidad: una necesidad de normas escritas y no escritas.
- e) Orientación a largo plazo frente a corto plazo orientación normativa (LTO): Las Sociedades dan prioridad a estos dos objetivos existenciales de manera diferente. Las sociedades que obtengan una puntuación baja en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas por el tiempo, mientras se visualiza el cambio social con recelo. Las personas con una cultura de puntaje alto, por el contrario, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y esfuerzos en la educación moderna como una manera de prepararse para el futuro.
- f) Indulgencia frente a la Restricción (IND): Indulgencia es sinónimo de una sociedad que permite la satisfacción libre de los impulsos humanos básicos y naturales, relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. Restricción, significa una sociedad que suprime la satisfacción de las necesidades y regula por medio de estrictas normas sociales.

7.2 RESULTADOS ANALISIS CULTURAL COMO NACIÓN: ¿Qué pasa con Colombia?

Si exploramos la cultura colombiana, a través de la lente del Modelo 6-D, podemos obtener una buena visión general de los impulsores profundos de su cultura, en relación con otras culturas del mundo. Este mapa de Colombia visto desde la cultura, permite ver

como de manera general el colombiano se comporta culturalmente, y como estos rasgos impactan a la hora de relacionarse de manera interna en su entorno en general.

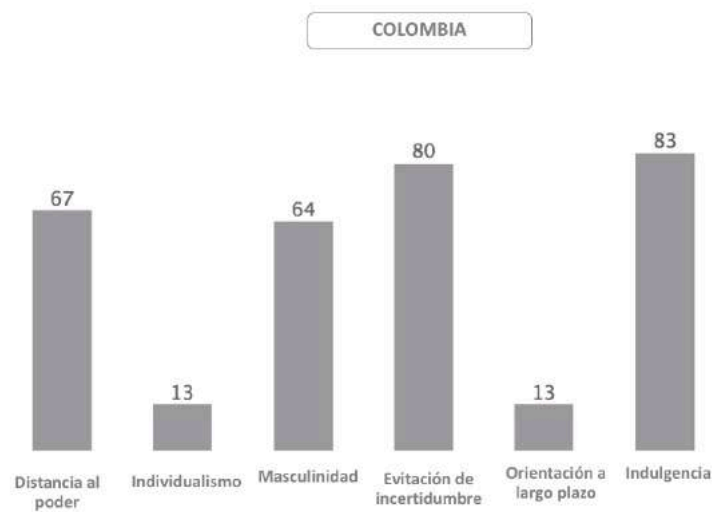


Grafico 3: Análisis de Colombia - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: Construcción propia a partir de autor: Hofstede 2017. <https://geert-hofstede.com/countries.html>

- a) Distancia de poder (PDI): Con un puntaje de 67, Colombia obtiene una alta puntuación en la escala del (PDI), por lo que es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, por lo que un líder sindical, tendrá mucho poder concentrado en comparación con su equipo de gestión sindical, y ellos a su vez tendrán más poder que otros miembros del sindicato. Un fenómeno similar se observa entre los líderes empresariales y entre los más altos cargos del gobierno.
- b) El individualismo frente al colectivismo (IDV): En una puntuación de 13, Colombia es uno de los puntajes más bajos en cuanto Individualismo se refiere; En otras palabras, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo, vencido sólo por Ecuador, Panamá y Guatemala. Puesto que los Colombianos son un pueblo altamente colectivista, pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante. Combinado con los altos puntajes en (PDI), esto significa, que los grupos tienen a menudo sus identidades fuertes atadas a las distinciones



de clase. La lealtad a estos grupos es primordial, a menudo es a través de grupos "corporativos" que la gente obtiene privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas. Al mismo tiempo, se evita el conflicto, con el fin de mantener la armonía del grupo y salvar la cara.

- c) Las relaciones son más importantes que asistir a la tarea en cuestión, y cuando un grupo de personas tiene una opinión sobre un tema, se unirán a todos los que se sientan parte de ese grupo. Los Colombianos suelen salir de su camino para ayudarles si sienten que hay suficiente atención dada al desarrollo de una relación, o si perciben una conexión "dentro del grupo" de algún tipo, por muy fina que sea. Sin embargo, aquellos percibidos como "forasteros" pueden ser fácilmente excluidos o considerados como "enemigos". El estilo de comunicación preferido es rico en contexto, por lo que los discursos públicos y los documentos escritos suelen ser extensos y elaborados.
- d) Masculinidad versus Femenidad (MAS): Con un puntaje de 64, Colombia es una sociedad Masculina, altamente orientada al éxito. Los Colombianos son competitivos y están orientados hacia el estatus, pero colectivistas y no individualistas. Esto significa, que la competencia se dirige hacia los miembros de otros grupos (o clases sociales), no hacia aquellos que son percibidos como miembros de su propio grupo. Las personas buscan pertenecer a grupos que les otorguen estatus y recompensas vinculadas al desempeño, pero a menudo sacrifican el tiempo libre en contra del trabajo, siempre y cuando este sea apoyado por miembros del grupo y por los titulares del poder.
- e) Evitación de incertidumbre (UAI): Con 80, Colombia tiene un alto puntaje en la prevención de la incertidumbre, lo que significa, que como nación están buscando mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente; Hay reglas (extensas) para todo y el conservadurismo social goza de un buen seguimiento. Esto también se refleja en la religión, que es respetada, seguida por



muchos. Sin embargo, las reglas no son necesariamente seguidas: esto depende de la opinión del grupo, de si el grupo siente que las reglas son aplicables a sus miembros y depende, en última instancia, de la decisión de los titulares del poder, quienes hacen sus propias reglas. En términos de trabajo esto da lugar a una planificación detallada que no necesariamente se puede seguir en la práctica. La combinación de un alto (UAI) con las puntuaciones en las dimensiones anteriores, significa que es difícil cambiar el statu quo, a menos que una figura de autoridad sea capaz de acumular un gran grupo de personas y conducirlos hacia el cambio.

- f) Orientación a largo plazo frente a corto plazo orientación normativa (LTO): Con una puntuación baja de 13, la cultura colombiana se clasifica como normativa. La gente en tales sociedades, tiene una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; Son normativas en su pensamiento y demuestran gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en lograr resultados rápidos.
- g) Indulgencia frente Restricción (IND): Con un puntaje muy alto de 83 en esta dimensión, Colombia se muestra como un país indulgente. Personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en Indulgencia, generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo. Además, ponen un mayor grado de importancia en el tiempo libre, actúan como les plazca y gastan el dinero que deseen.

7.3 RESULTADOS ANALISIS CULTURAL COMO NACIÓN: ¿Qué pasa con España?

Si exploramos la cultura española a través de la lente del Modelo 6-D, podemos obtener una buena visión general de los impulsores profundos de la cultura española, en relación con otras culturas del mundo. Vemos que estando en un contexto Europeo, dista

culturalmente de sus vecinos más cercanos como Francia y Portugal, y en general del resto de Europa.

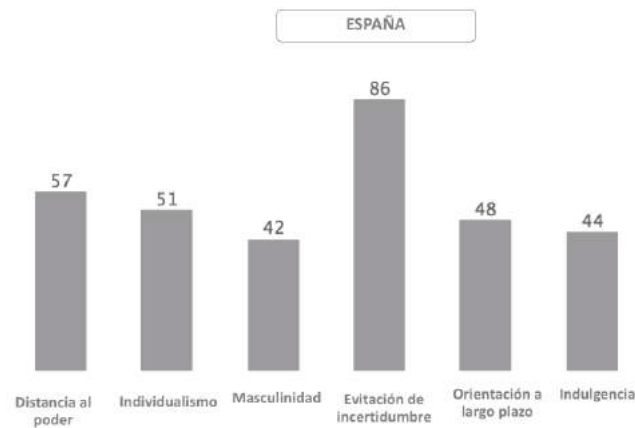


Grafico 4: Análisis de España - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: Construcción propia a partir de autor: Hofstede 2017. <https://geert-hofstede.com/countries.html>

- a) Distancia de poder (PDI): La puntuación de España en esta dimensión 57 es un puntaje alto, lo que significa, que España tiene una sociedad jerárquica. Esto indica que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional. La jerarquía en una organización se ve reflejando desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente.
- b) El individualismo frente al colectivismo (IDV): España, en comparación con el resto de los países europeos (excepto Portugal) es colectivista, debido a su puntuación en esta dimensión que es 51. Sin embargo, en comparación con otras áreas del mundo se ve claramente individualista, esto ha hecho muy fácil a los españoles relacionarse con ciertas culturas principalmente no europeas, mientras que otras culturas pueden ser percibidas como agresivas y contundentes. Por otro lado, el trabajo en equipo es considerado como algo totalmente natural, los empleados tienden a trabajar de esta manera, sin necesidad de una fuerte motivación de la administración.



- c) Masculinidad versus Feminidad (MAS): España obtiene 42 puntos en esta dimensión, y es un país donde la palabra clave es consenso. Por lo tanto, la polarización no es bien considerada o la competitividad excesiva es apreciada. Los niños españoles son educados en busca de armonía, negándose a tomar partido o destacándose. Existe una preocupación por las personas débiles o necesitadas, que generan una corriente natural de simpatía. En cuanto a la gestión, los gestores les gustan consultar a sus subordinados para conocer sus opiniones y, según ella, tomar sus decisiones. En política, es deseable contar con la participación de todas las minorías, tratando de evitar la presencia dominante de un solo partido ganador.
- d) Evitación de incertidumbre (UAI): Si hay una dimensión que define a España con mucha claridad, es la Prevención de la Incertidumbre, como se refleja en una alta puntuación de 86. España es considerado el segundo país más ruidoso del mundo. A la gente le gusta tener reglas para todo, los cambios causan estrés, pero al mismo tiempo, están obligados a evitar reglas y leyes que, de hecho, hacen la vida más compleja. La confrontación se evita, ya que causa un gran estrés y escalas hasta el nivel personal muy rápidamente. Hay una gran preocupación por situaciones cambiantes, ambiguas e indefinidas. Así, por ejemplo, en una encuesta muy reciente, el 75% de los jóvenes españoles querían trabajar en la administración pública (es decir, un puesto de trabajo para toda la vida, sin preocupaciones por el futuro), mientras que en los Estados Unidos sólo el 17% de los jóvenes les gustaría.
- e) Orientación a largo plazo frente a corto plazo orientación normativa (LTO): A pesar de un puntaje intermedio de 48, España es un país normativo, a los españoles les gusta vivir en el momento, sin una gran preocupación por el futuro. De hecho, España es el país que ha dado el sentido de "fiesta" al mundo. En España, la gente busca resultados rápidos sin demoras. Además, existe la

necesidad de estructuras claras y reglas bien definidas que prevalezcan frente a enfoques más pragmáticos y relajados a la vida, particularmente a largo plazo.

- f) Indulgencia frente a la Restricción (IND): Con una puntuación baja de 44, España no es una sociedad indulgente. Las sociedades con una puntuación baja en esta dimensión tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo, además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo de ocio y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones son restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo.

7.4 RESULTADOS ANALISIS COMPARATIVO CULTURAL DE COLOMBIA Y ESPAÑA DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS 6 DIMENSIONES DE HOFSTEDE

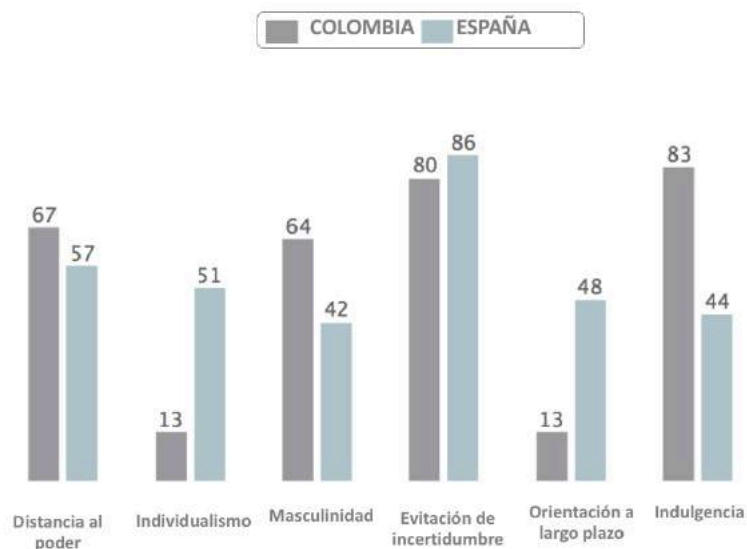


Grafico 5: Análisis grafico comparativo de Colombia y España - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: Construcción propia a partir de autor: Hofstede 2017. <https://geert-hofstede.com/countries.html>



DIMENSIÓN CULTURAL	COLOMBIA	ESPAÑA	ANÁLISIS COMPARATIVO
Distancia de poder (PDI):	67 Sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad.	57 Sociedad jerárquica. Esto significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional.	Observamos que la sociedad Colombiana y Española poseen un grado de aceptación de las diferencias sociales, y el orden jerárquico de las instituciones. El hecho de que todo el mundo es único implica que todos somos desiguales. Uno de los aspectos más destacados de la desigualdad es el grado de poder que cada persona ejerce o puede ejercer sobre otras. En cuanto a esta dimensión vemos que ambas naciones están equilibradas y desde el aspecto de cultural de la organización podría estar impactando en liderazgos emergentes y sobre todo siendo escuchados.
El individualismo frente a colectivismo (IDV):	13 Culturas más colectivistas del mundo, pertenecer a un grupo y alinearse con la opinión de ese grupo es muy importante. Los grupos tienen a menudo sus identidades fuertes atadas a las distinciones de clase. La lealtad a estos grupos es primordial y a menudo es a través de grupos "corporativos" que la gente obtiene privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas. Al mismo tiempo, se evita el conflicto, con el fin de mantener la armonía del grupo y salvar la cara.	51 es colectivista. Sin embargo, en comparación con otras áreas del mundo se ve como claramente individualista. Esto ha hecho muy fácil a los españoles relacionarse con ciertas culturas -principalmente no europeas- mientras que otras culturas pueden ser percibidas como agresivas y contundentes.	Esta dimensión nos muestra por ejemplo el caso de Colombia la búsqueda de integración constante de la sociedad y país, se concibe el colectivismo como una estrategia de país y por ser una nación de las mas emergentes de la región apunta a la integración como apalancamiento; España por el contrario a pesar de ser colectivista, presenta un grado medio de individualismo.
Masculinidad versus Feminidad (MAS):	64 sociedad Masculina, altamente orientada al éxito. Los colombianos son competitivos y están orientados hacia el estatus, pero colectivistas y no individualistas. Esto significa que la competencia se dirige hacia los miembros de otros grupos (o clases sociales), no hacia aquellos que son percibidos como miembros de su propio grupo.	42 España es un país donde la palabra clave es consenso. Por lo tanto, la polarización no es bien considerada o la competitividad excesiva apreciada. Los niños españoles son educados en busca de armonía, negándose a tomar partido o destacándose. Existe una preocupación por las personas débiles o necesitados que generan una corriente natural de simpatía.	En esta dimensión ambas naciones van impulsados por la competencia, el logro y el éxito, el éxito se define por el "ganador" o "mejor en el campo". Este sistema de valores comienza en la escuela y continúa durante toda la vida tanto en actividades laborales y de ocio. En la sociedad Española están cuidando a los demás y la calidad de vida mucho mas que en Colombia. Una sociedad femenina (España) es aquella en la calidad de vida es el signo de éxito.
Evitación de incertidumbre (UAI):	80 En Colombia las emociones se expresan abiertamente; Hay reglas (extensas) para todo y el conservadurismo social goza de un buen seguimiento. Esto también se refleja en la religión, que es respetada, seguida por muchos y conservadores. Sin embargo, las reglas no son necesariamente seguidas: esto depende de la opinión del grupo, de si el grupo siente que las reglas son aplicables a sus miembros y depende, en última instancia, de la decisión de los titulares del poder, quienes hacen sus propias reglas.	86 Si hay una dimensión que define a España con mucha claridad, es la Prevención de la Incertidumbre. España es considerado el segundo país más ruidoso del mundo. A la gente le gusta tener reglas para todo, los cambios causan estrés, pero, al mismo tiempo, están obligados a evitar reglas y leyes que, de hecho, hacen la vida más compleja. La confrontación se evita, ya que causa un gran estrés y escalas hasta el nivel personal muy rápidamente.	Ambas naciones Colombia y España gozan de reglas claras y enmarcadas para su acatamiento, pero la realidad nos muestra que es propio el evitar la reglas o hacerle el quita a las mismas, se especializan en encontrar vacíos. En la medida en que este indicador desienda podríamos estar hablando de una evolución desde el punto de vista como naciones.

Orientación a largo plazo frente a corto plazo orientación normativa (LTO):	13	La cultura colombiana se clasifica como normativa. La gente en tales sociedades tiene una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; Son normativas en su pensamiento. Demuestran gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en lograr resultados rápidos.	48	A los españoles les gusta vivir en el momento, sin una gran preocupación por el futuro. De hecho, España es el país que ha dado el sentido de "fiesta" al mundo. En España, la gente busca resultados rápidos sin demoras.	En Colombia con una muy baja puntuación en esta dimensión, prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas por el tiempo mientras se visualiza el cambio social con recelo, al contrario de España, adoptar un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y esfuerzos en la educación moderna como una manera de prepararse para el futuro.
Indulgencia frente Restricción (IND):	83	Colombia se muestra como un país indulgente. Personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo.	44	España no es una sociedad indulgente. Las sociedades con una puntuación baja en esta dimensión tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo de ocio y controlan la satisfacción de sus deseos.	Colombia posee una alta puntuación, pone un mayor grado de importancia en el tiempo de ocio, actúan a su antojo y gastar dinero como deseen, muchas veces contrario a la situación económica del país siempre la felicidad y tranquilidad son de gran importancia. por el contrario a España que en esta dimensión es pesimista pero muchas veces motivada por las normas sociales y sienten que entregarse a sí mismos es algo malo.

Tabla 5: Análisis de comparativo Colombia y España - factores culturales – Modelo Hofstede 6D Fuente: elaboración propia.

ESTUDIO EMPIRICO – CULTURA ORGANIZATIVA

8. ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO - DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY

De todos los instrumentos dedicados al estudio de la Cultura Organizacional, hemos elegido el cuestionario propuesto por Denison y colaboradores, denominado Denison Organizational Culture Survey (Denison y Neale, 1994, 2000). El cuestionario es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa. *“Es un instrumento autoadministrado de sencilla y rápida aplicación y de fácil comprensión. Consta de 60 ítems, 5 para a cada una de las 12 subescalas o índices propuestos en el modelo de Cultura Organizacional de Denison. Este modelo agrupa las 12 subescalas en 4 dimensiones o rasgos culturales (lo que hace un total de 15 ítems y 3 subescalas por dimensión). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert de cinco puntos (desde 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo). La validez y fiabilidad del instrumento se han demostrado satisfactorias (Denison, Janovics y Young,*



2005; Denison, Janovics, Young y Cho, 2006). El instrumento plantea, además, una representación gráfica de los resultados que hacen muy atractiva su interpretación. Otra ventaja indiscutible de esta encuesta es que la comunidad científica dispone de la versión completa de la misma, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura.

Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700 según sus autores) de diferentes países. Son muy abundantes las publicaciones sobre el mismo, tanto teóricas como aplicadas. Incluyendo a modo de muestra, solamente aquéllas en las que aparece el autor principal, podemos encontrar las siguientes: Denison (1990, 1996, 2001), Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1994), Denison y Spreitzer (1991), Denison, Haaland y Goeltzer (2003), Denison, Hart y Kahn (1996), Denison, Lief y Ward (2004), Fey y Denison (2003) y, Smerek y Denison (2007)³⁸. El instrumento fue construido tras una revisión profusa de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001) y que se analizara como influye en la Dirección y desarrollo de conocimiento en la organización.

Esta finalidad explícita que determina claramente su objetivo, lo diferencia de la mayoría de los demás cuestionarios sobre cultura organizativa, lo que supone otro importante valor añadido. Profundiza en el análisis a nivel de los valores organizativos atendiendo a la clásica distinción de Schein (1985). Estos valores se agrupan en cuatro rasgos culturales, que han demostrado una fuerte influencia sobre la efectividad que alcanzan las organizaciones y que son: implicación, consistencia, adaptabilidad y misión (como veremos más adelante).

³⁸ Bonavía, T., Gascó, V. J. P., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre Cultura Organizacional de Denison Pag. 16



En lo que respecta a la estructura del cuestionario se compone de 12 subescalas o índices que se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales (Denison, 2001). Veámoslo con más detalle siguiendo las palabras de su autor.

IMPLICACIÓN (INVOLVEMENT)

Las organizaciones efectivas dan poder a sus miembros, se organizan en equipos y desarrollan las capacidades humanas a todos los niveles. Los miembros de estas organizaciones están comprometidos con su trabajo y sienten que son una parte importante de la organización. Las personas de cualquier nivel jerárquico participan de las decisiones que afectarán su trabajo y perciben que este está directamente relacionado con los objetivos de la organización. En el cuestionario, estos aspectos están medidos por las tres subescalas siguientes:

- I. Empowerment (Empoderamiento): A diferencia de lo que haremos con el resto de vocablos, preferimos mantener aquí la denominación en inglés, ya que son varias las traducciones del mismo que se han propuesto, pero ninguna ha sido plenamente aceptada, los individuos tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo. Esto genera un sentimiento de pertenencia y responsabilidad hacia la organización (ítems 1 al 5).
- II. Trabajo en equipo (Team Orientation): El valor reside en el trabajo cooperativo hacia objetivos comunes, sintiéndose todos los empleados responsables del mismo. La organización depende de los esfuerzos del trabajo en equipo para alcanzar los objetivos (ítems 6 al 10).
- III. Desarrollo de capacidades (Capability Development): La organización invierte de forma continuada en el desarrollo de las competencias y habilidades de sus empleados con el objeto de mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades de negocio (ítems 11 al 15).



CONSISTENCIA (CONSISTENCY)

La investigación ha mostrado que las organizaciones son efectivas cuando son consistentes y están bien integradas. El comportamiento de las personas está marcado por un conjunto de valores que induce a líderes y seguidores a alcanzar acuerdos (aun cuando pueda existir divergencia en las opiniones), de manera que las actividades de la organización queden coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con estas características tienen una cultura fuerte y distintiva, que influye firmemente en el comportamiento de sus trabajadores. La consistencia es una potente fuente de estabilidad e integración interna, resultado de una visión compartida y un alto grado de conformidad. Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son:

- I. Valores centrales (Core Values): Los miembros de la organización comparten una serie de valores que crean un sentimiento de identidad y un conjunto claro de expectativas (ítems 16 al 20).
- II. Acuerdo (Agreement): Los miembros de la organización son capaces de lograr acuerdos en los temas esenciales. Esto implica, por un lado, un nivel de acuerdo tácito, y por otro, la capacidad de reconciliar diferencias cuando ocurren (ítems 21 al 25).
- III. Coordinación e integración (Coordination and Integration): Diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes. Las fronteras organizativas no suponen barreras para desarrollar un buen trabajo (ítems 26 al 30).

ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY)

Las organizaciones excesivamente integradas ofrecen a menudo dificultades para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Integración interna y adaptación externa pueden



ser difíciles de compatibilizar, pero es necesario para lograr organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, continuamente están mejorando la capacidad de crear valor para sus clientes. Las organizaciones con elevada adaptabilidad usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. Esta dimensión cultural se mide por medio de tres subescalas:

- I. Orientación al cambio (Creating Change): La organización está capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio. Es capaz de interpretar adecuadamente el entorno del negocio, reaccionar rápidamente a las modas vigentes y anticipar futuros cambios (ítems 31 al 35).
- II. Orientación al cliente (Customer Focus): La organización conoce a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Refleja el grado en el que la organización está guiada por la preocupación de satisfacer a sus clientes (ítems 36 al 40).
- III. Aprendizaje organizativo (Organizational Learning): La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades (ítems 41 al 45).

MISIÓN (MISSION)

Quizás el rasgo cultural más importante de todos sea el sentimiento de misión. Las organizaciones que no saben a dónde se dirigen, usualmente acaban en algún lugar no previsto. Las organizaciones exitosas tienen un propósito y una dirección precisa, que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos, al tiempo que cuentan con una visión clara de cómo será la organización en el futuro. Las organizaciones con más problemas, son a menudo aquellas que han de cambiar su misión principal. Se requiere



un fuerte liderazgo que defina una visión de futuro y construya una cultura que apoye dicha visión. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- I. Dirección y propósitos estratégicos (Strategic Direction and Intention): Claras intenciones estratégicas expresan el propósito de la organización, y muestran el modo en como todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización (ítems 46 al 50).
- II. Metas y objetivos (Goals and Objectives): A la misión, la visión y la estrategia pueden vincularse las metas y objetivos que faciliten a cada empleado una dirección precisa a su trabajo (ítems 51 al 55).
- III. Visión (Vision): La organización tiene una imagen compartida sobre la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Esta perspectiva común encarna los valores nucleares, captura los corazones y las mentes de las personas que componen la empresa, proporcionando guía y dirección (ítems 56 al 60).

8.1 DESARROLLO DEL ESTUDIO EMPIRICO

El desarrollo del presente trabajo es de tipo empírico, se realizó como un estudio exploratorio aplicando el modelo de Denison sobre una población de 8 empresas, 4 colombianas y 4 españolas, que hacen parte de la clasificación entre Pymes y Gran empresa, 4 de ellas pertenecientes al sector industrial y 4 al sector de servicios. Para recolectar la información se encuestaron a 26 empleados donde el 54% son colaboradores de la línea operativa y el 46% restante del staff o cuadros directivos.

8.2 CLASIFICACIÓN DE LA MUESTRA Y CONTEXTUALIZACIÓN

i. Contextualización

En un primer momento se ejecutó la contextualización y presentación del estudio a cada una de las organizaciones participantes, para esto se establecieron reuniones



presenciales y virtuales con las personas de contacto, líderes de área o pertenecientes a la alta dirección, por último, se mostró el alcance del proyecto y la forma de inicio y finalización, este último a través de una retroalimentación sobre las conclusiones de este trabajo.

Luego se realizó una revisión teórica para sustentar los temas de cultura y la teoría de Denison, para esto se realizó una investigación de los diferentes autores que han estudiado sobre el tema de Cultura Organizacional.

ii. Sensibilización

Para garantizar la validez de las encuestas se realizó una reunión presencial y/o telefónica con los encargados, con el fin de que ellos conocieran el instrumento, el proyecto y su alcance, para que fueran quienes aplicaran las encuestas en cada uno de sus grupos de trabajo, virtualmente a través de google Forms o física en documento impreso de acuerdo a cada situación.

iii. Retroalimentación y Cierre del proceso a las empresas

Luego de analizados los datos y culminación del estudio en específico el TFM (Trabajo de Fin de Master), se presentará a cada una de las organizaciones sujetas al análisis, un informe detallado de los resultados del Perfil obtenido y Rasgos culturales de su empresa, a través de informe ejecutivo socializado por correo electrónico, conclusiones del estudio y su importancia.

Empresa	Clasificación por su tamaño / sector	Clasificación por su origen de capital	ubicación	Numero de trabajadores /
DRAGADOS COLOMBIO AMERICANOS	Mediana empresa / industrial	privada / Nacional	Barranquilla /Colombia	entre 51 y 200 trabajadores
DRUMMOND LTD	Gran empresa / industrial	privada / Extranjero / Multinacional	Bogota /Colombia (sede principal)	mas de 200 trabajadores
IRC IPS	Mediana empresa / servicios	privada / Nacional	Bogota /Colombia (sede principal)	entre 51 y 200 trabajadores
TELEFONICA / MOVISTAR	Gran empresa / servicios	mixta / Extranjero / Multinacional	Bogota /Colombia (sede principal)	mas de 200 trabajadores
GRUPO PEPE JEANS	Gran empresa / industrial & servicios	privada / Extranjero / Multinacional	Madrid / España (sede principal)	mas de 200 trabajadores
IDEATEC	Mediana empresa / industrial & servicios	privada / Nacional	Novelda / España (sede principal)	entre 51 y 200 trabajadores
CONFIDENCIAL **	Pyme / industrial	privada / Nacional	Alicante / España (sede principal)	entre 51 y 200 trabajadores
PROALPE / PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	Mediana empresa / industrial & servicios	privada / Nacional	Elda / España (sede principal)	entre 51 y 200 trabajadores

Tabla 6: Clasificación de las empresas participantes del estudio, por ubicación, tamaño y origen de capital. Fuente: elaboración propia.

8.3 APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Se procedió a la aplicación de la encuesta de Cultura Organizacional, elaborada por Denison (Denison y Neale, 1994, 2000). El cuestionario es una encuesta estandarizada desarrollada para la medición y evaluación de la cultura organizativa.

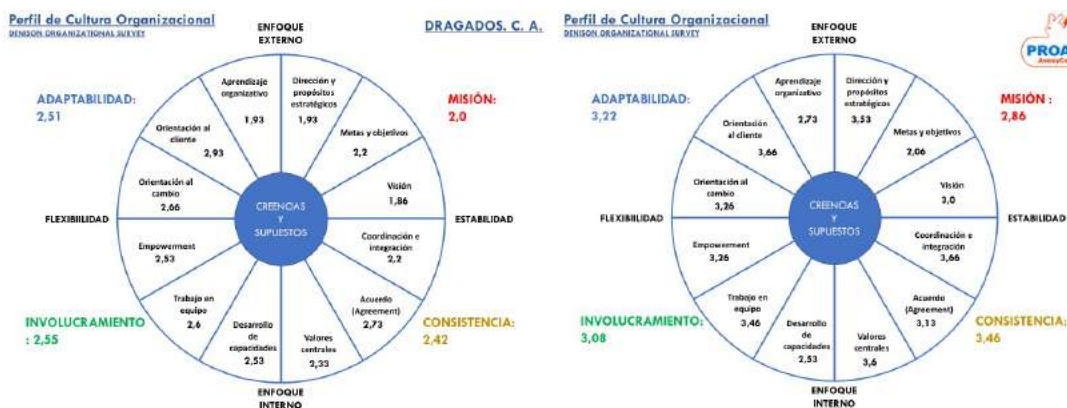
Se aplicó el test compuesto de 4 componentes, que permiten identificar los cuatro rasgos del modelo (adaptabilidad, consistencia, misión e involucramiento) y a medir los tres índices que representen las subdimensiones en cada uno de los rasgos. Se utilizó el Denison Organizational Culture Survey, con cinco preguntas para cada índice hasta completar un total de 60 preguntas (Denison y Neale, 1994, 2000). Para todas las preguntas se usó una escala de calificación tipo likert entre uno y cinco, a fin de medir las respuestas desde fuertemente en desacuerdo hasta fuertemente de acuerdo, con las preguntas propuestas por el instrumento. Este cuestionario fue autoadministrado de sencilla, rápida aplicación y de fácil comprensión.

8.4 ANALISIS DE LOS DATOS

A continuación, se exponen los resultados derivados del estudio del perfil de Cultura Organizacional y las cuatro características básicas del modelo de Denison, aplicadas a las 8 compañías sujetas al estudio. De igual forma, esta gráfica permite representar los cuatro sesgos posibles de la cultura. Para calcular el promedio de cada característica se calcularon los promedios de sus índices de manera individual (desde el 1 a 60), de igual manera para el cálculo del promedio de los sesgos, se procedió a calcular los promedios de las características que los sustentan.

Para conocer en detalle los perfiles culturales representativos, por motivos académicos y para facilidad del análisis, dividiremos en 2 grupos las empresas, las clasificaremos por su tamaño y origen de capital. El primero lo conforman pymes, de capital privado y con rango de operación nacional (Dragados colombo americanos, IRC Ips, Proalpe, Ideatec y la empresa confidencial), el segundo grupos conformado por las grandes empresas y multinacionales (Telefonica Movistar, Grupo Pepe Jeans y Drummond Ltd) así:

8.4.1 PERFIL DE CULTURA ORGANIZACIONAL



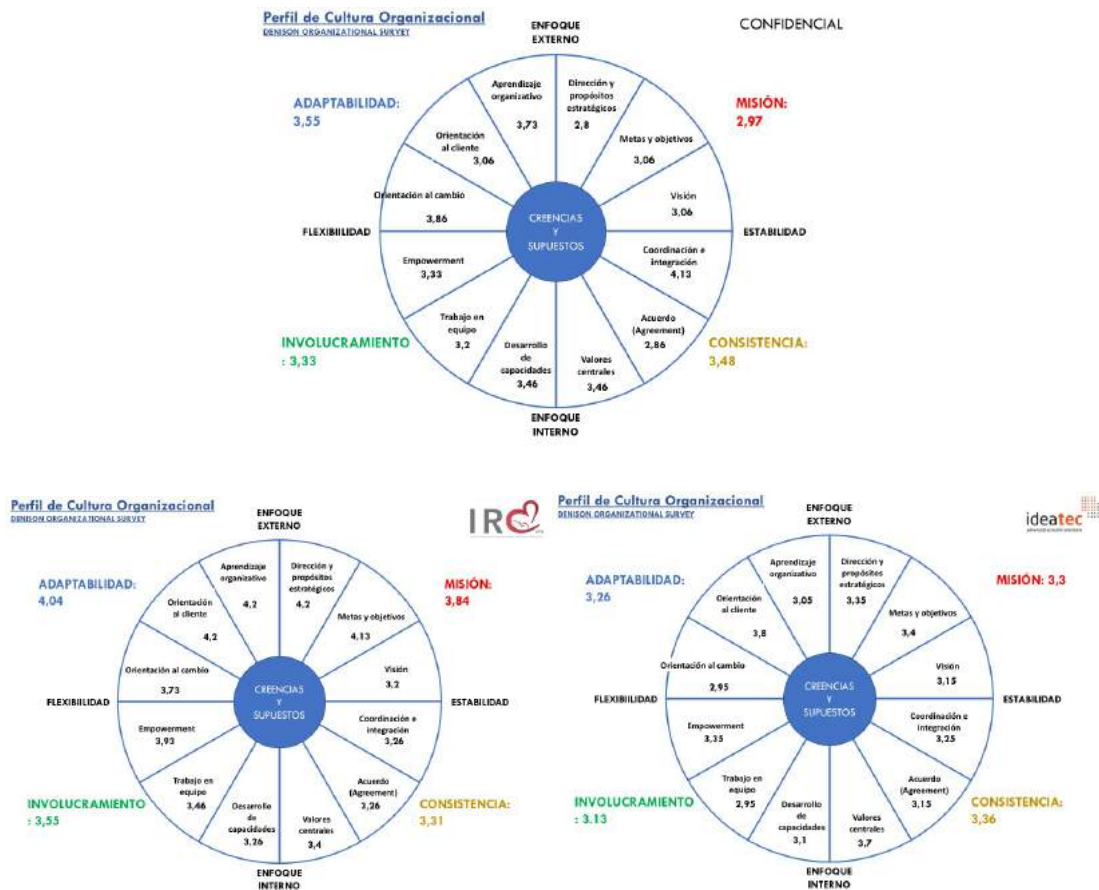


Grafico 6: Grupo No. 1 de perfil de Cultura Organizacional, clasificación por tamaño y origen de capital. Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).

De acuerdo a la información del grupo 1, se identifica que las características de la Cultura Organizacional de estas 5 compañías son relativamente similares.

La característica cultural más fuerte es la Adaptabilidad con un puntaje de 4,4, 3,55, 3,33 y 3,22 para las compañías IRC Ips, la compañía Confidencial, Ideatec y Proalpe respectivamente; esto significa que son organizaciones con capacidad para adaptarse y dar respuesta a las demandas del entorno, y la de sus clientes. Son compañías con capacidad para cambiar, que aprenden de sus errores y se arriesgan a nuevas estrategias para hacer las cosas. Buscan generar valor en sus clientes.

En este mismo grupo sin embargo se encuentran en esa misma característica con un puntaje de 2,51 la empresa Dragados C. A., a la cual le cuesta el aprender de sus errores con



moderada capacidad de cambio y donde aparentemente asumen poco riesgo en cuanto a la estrategia.

Las dos características que siguen en la puntuación, son la Misión con puntajes de 3,84 y 3,3 para las compañías IRS Ips e Ideatec respectivamente, e Involucramiento con un puntaje de 3,55 y 3,13. En cuanto a la misión, se puede decir que los empleados de estas organizaciones conocen las metas y objetivos empresariales, no solo los conocen, sino que además los comparten; sin embargo, el puntaje es moderado para ambas, lo cual puede obedecer a que la empresa está en un proceso de divulgación de su misión hacia sus empleados, quienes la están conociendo y asintiéndola parte de ellos. Teniendo en cuenta el puntaje de la implicación, se puede decir que los empleados están comenzando a sentirse parte de la organización y se comprometen con su trabajo.

Con unos puntajes por debajo de 3 encontramos a Dragados C. A., Proalpe, y la empresa confidencial, donde se infiere que existe debilidad en el conocimiento de la Misión y razón de ser de la organización por parte de los empleados, los cuales, no sienten a la organización como suya, ayudando al poco desarrollo organizativo y cultural de la empresa.

Una vez analizados los resultados de las encuestas aplicadas a este grupo de empresas, se evidenció que existe una adecuada comunicación asertiva de los objetivos que se quieren lograr por parte de los jefes hacia sus colaboradores, lo cual se ve reflejado en la puntuación que se obtuvo en la característica Consistencia. En general se observa un comportamiento positivo en las 4 características, con excepción de la compañía Dragados C. A. con puntajes medios por debajo de 3.

El grupo de empresas responde adecuadamente a las necesidades del entorno, es decir, a su cliente externo, puesto que es la razón de ser de la empresa y pilar fundamental que sostiene la estrategia de la compañía. De la misma manera se realizan esfuerzos para fortalecer a su cliente interno, sin embargo, todo este grupo debe continuar desarrollando el potencial de sus colaboradores.

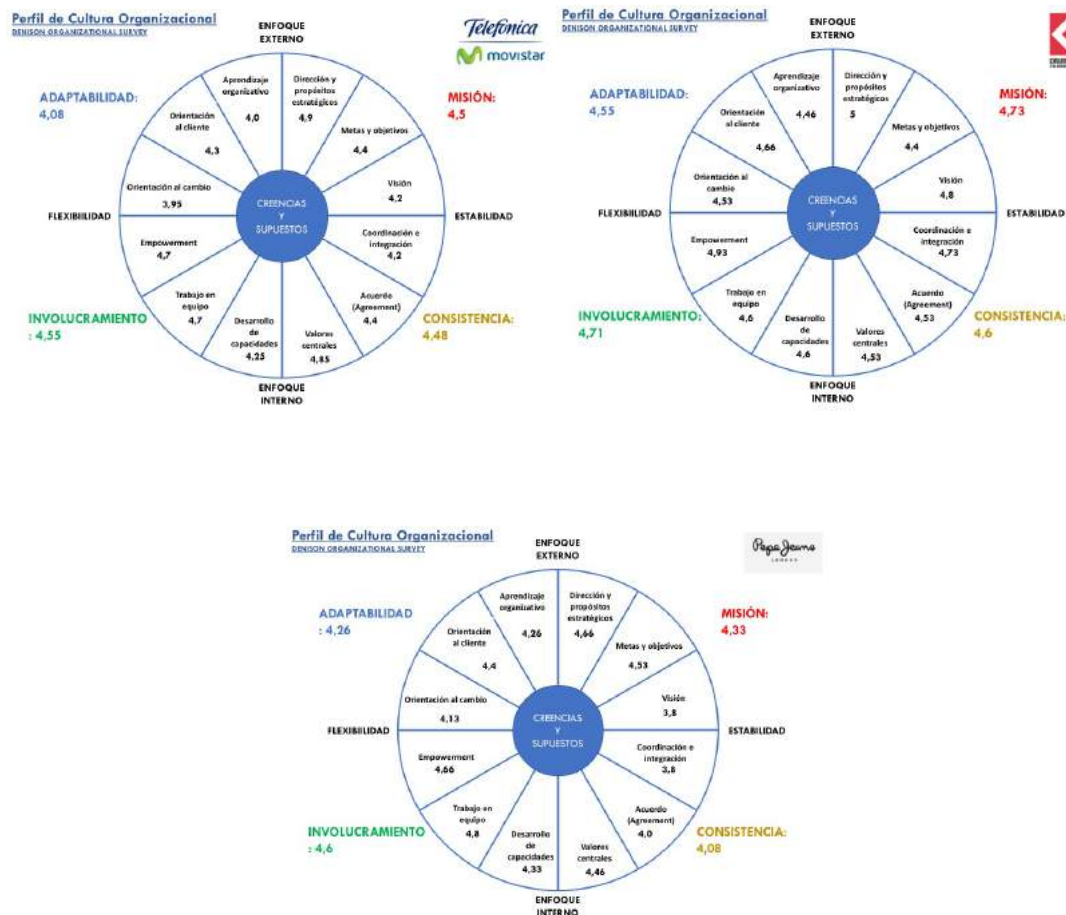


Grafico 7: Grupo No. 2 de perfil de Cultura Organizacional, clasificación por tamaño y origen de capital. Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).

Dentro del grupo 2, encontramos a 3 multinacionales con idénticas características en cuanto a lo que se refiere al perfil de su Cultura Organizacional.

Telefónica Movistar, Grupo Pepe Jeans y Drummond Ltd., son grandes compañías con una sólida cultura, así lo evidencia los puntajes por encima de 4 en todos los aspectos (misión, consistencia, adaptabilidad e involucramiento). son organizaciones inteligentes, las cuales “son aquellas que saben aprender y son capaz de transformarse permanentemente respondiendo a las amenazas, retos y oportunidades”³⁹, con alta capacidad para

³⁹ Zaragoza, P.(2016). Material de estudio, MBA, dirección estratégica del conocimiento, Tema 4.



adaptarse, dar respuesta a las demandas del entorno y por lo tanto a las demandas de sus clientes.

8.4.2 RESULTADOS DE RASGOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

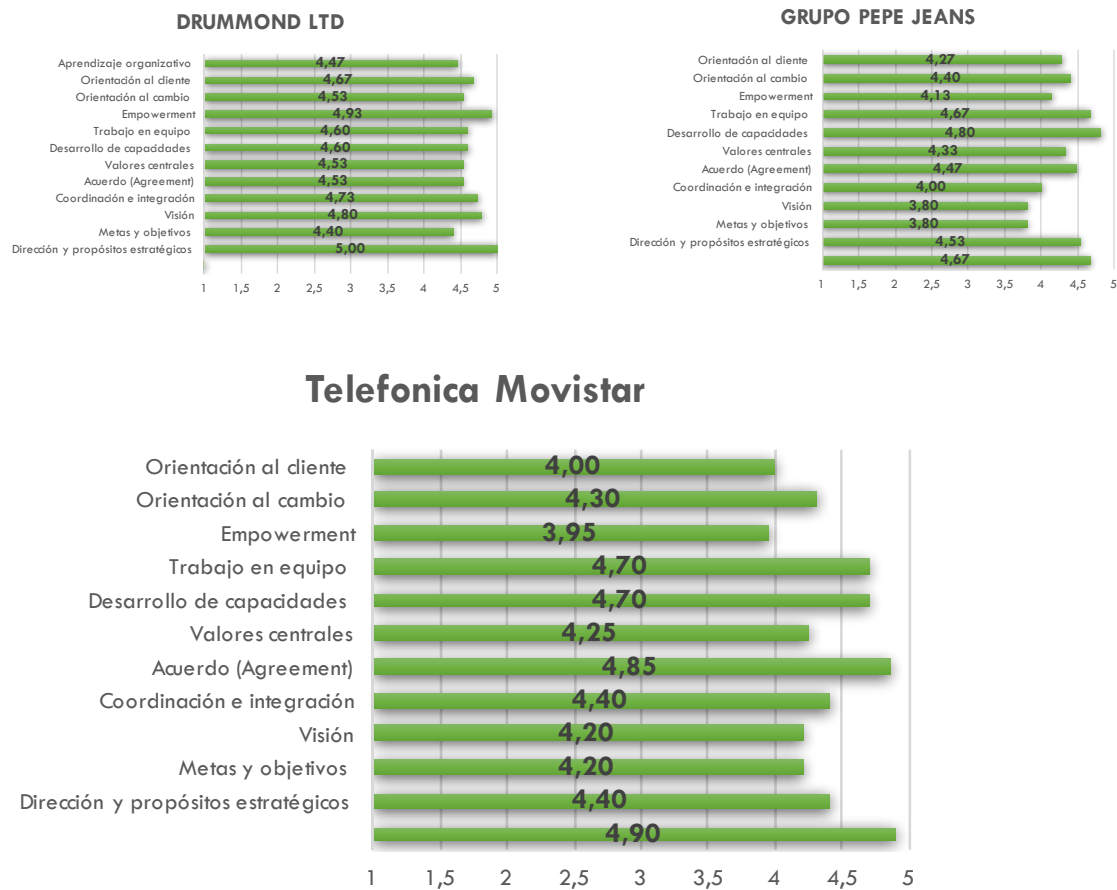


Grafico 8: Rasgos de Cultura Organizacional, Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).

Las gráficas anteriores nos permiten observar en detalle, los resultados de cada una de las características que componen el modelo de Cultura Organizacional de Denison. Para el análisis de los rasgos y sus componentes observaremos en detalle el resultado de la compañía Telefónica Movistar que se describen a continuación.



i. RASGO DE IMPLICACIÓN (INVOLVEMENT)

IMPLICACIÓN (INVOLVEMENT)	I. Empowerment 4,70	1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con trabajo.	4,75
		2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	4,75
		3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	4,75
		4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	4,50
		5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo algún grado.	4,75
	II. Trabajo en equipo 4,70	6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	4,50
		7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	4,75
		8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo en vez de descargar el peso en la dirección.	5,00
		9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	4,50
		10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación de su trabajo y los objetivos de la organización.	4,75
	III. Desarrollo de capacidades 4,25	11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	4,75
		12. Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	4,00
		13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	3,75
		14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	4,75
		15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. ***	4,00
			4,55

Dentro de este rasgo el mayor índice de participación, es el de empoderamiento y trabajo en equipo, con un promedio de 4,70, donde se refleja que los colaboradores de Telefónica Movistar, se sienten parte de un equipo de trabajo, comparten los mismos objetivos y todos son responsables de ellos. Dentro de la empresa este rasgo se evidencia con los miembros del equipo y en la misma estructura, puesto que en algunos casos las personas asumen al mismo tiempo varias responsabilidades sin tener necesariamente que ver con el área en la que se encuentra, lo perciben como parte de su responsabilidad y de un objetivo en común.

El rasgo de desarrollo de capacidades es el tercero de mayor calificación con 4,25, este rasgo, nos indica que las personas sienten autoridad y tienen iniciativa para manejar su trabajo de acuerdo a su criterio y se sienten responsables de cualquier tipo de decisiones que tomen.



ii. RASGO DE CONSISTENCIA (CONSISTENCY)

CONSISTENCIA (CONSISTENCY)	I. Valores centrales 4,85	16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	4,75
		17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	4,75
		18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que conducimos.	5,00
		19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	4,75
		20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	5,00
	II. Acuerdo (Agreement) 4,40	21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	4,50
		22. Este grupo tiene una cultura "fuerte".	4,75
		23. Nos resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles.	4,50
		24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. ***	3,50
		25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer cosas.	4,75
	III. Coordinación e integración 4,20	26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	4,75
		27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	4,25
		28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	3,25
		29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. ***	4,50
		30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	4,25
			4,48

La consistencia, es la capacidad de los líderes para llegar a acuerdos de integración con los miembros de la organización en su conjunto de valores. Entre los miembros de la organización se comparten los supuestos, las creencias, los valores culturales y como estos inciden en los comportamientos de sus miembros. Entonces la consistencia genera estabilidad e implica un alto grado de conformidad de sus miembros.

Dentro de los aspectos con los cuales se mide la consistencia, el de mayor puntaje es el de Valores centrales – fundamentales con un valor de 4,85, esto nos indica que en Telefónica Movistar, los valores se conocen y se comparten entre los miembros, con un alto de grado de identidad con la empresa.

En segundo lugar, está el Acuerdo, el cual también apoya la medición de la consistencia, con una puntuación de 4,4, el cual nos indica que la empresa tiene alta capacidad de llegar a acuerdos con en sus miembros en situaciones críticas, pudiendo existir la posibilidad de reconciliación.



El tercer aspecto que permite medir la consistencia, es la coordinación e integración con un puntaje de 4,2, lo cual indica que a pesar de existir varias áreas dentro de la organización, los miembros se perciben como parte de un equipo de trabajo, independiente del área a la cual pertenecen y pueden trabajar en equipo, compartiendo objetivos en común y alcanzando las metas propuestas.

iii. RASGO DE ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY)

ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY)	I. Orientación al cambio 3,95	31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3,25
		32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	4,75
		33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	4,50
		34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. ***	3,00
		35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	4,25
	II. Orientación al cliente 4,30	36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	3,75
		37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	4,50
		38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	4,50
		39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. ***	4,75
		40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	4,00
	III. Aprendizaje organizativo 4,00	41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,25
		42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	4,00
		43. Muchas ideas "se pierden por el camino". ***	2,25
		44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4,75
		45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	4,75

4,08

El rasgo de adaptabilidad con un puntaje de 4,08, nos indica la capacidad que tiene la organización para adaptarse y dar respuestas a las demandas del entorno y por lo tanto a las de sus clientes. Esta empresa siempre está a la vanguardia de los cambios que pueda generar en su servicio, buscando siempre diferenciarse de su competencia, sobre todo para satisfacer las necesidades de sus clientes, logrando fidelizarlos para convertirse en la mejor opción para estos.

Dentro de los aspectos que conforman este rasgo, se encuentra con mayor puntaje la orientación al cliente, con una calificación de 4,30; esto es coherente con el tipo de negocio que es, puesto que todo el tiempo los miembros de la organización se encuentran en contacto con clientes apuntándole a satisfacerlos.

Le sigue el aprendizaje organizacional, con 4,0 y la creación del cambio con 3,95.

iv. RASGO MISIÓN (MISSION)

MISIÓN (MISSION)	I. Dirección y propósitos estratégicos	4,90	46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	5,00
			47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	5,00
			48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	4,75
			49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	5,00
			50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. ***	4,75
	II. Metas y objetivos	4,40	51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	4,25
			52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	3,75
			53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	4,75
			54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	4,75
			55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	4,50
	III. Visión	4,20	56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	4,75
			57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	4,75
			58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo. ***	3,00
			59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	4,50
			60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	4,00
				4,50

Este rasgo es el segundo de mayor puntuación con 4,50, lo cual indica el nivel de conocimiento e involucramiento que tienen los miembros de la organización en cuanto a la_misión, los objetivo, la visión y parte de la planeación estratégica de la empresa. Las tres características de este rasgo son, la dirección y propósitos estratégicos, las metas y objetivos y la visión, las tres tuvieron una puntuación muy similar, lo cual nos indica que los miembros han recibido información y formación en estos aspectos, pero podría reforzarse más este indicador, puesto que permite tener mayor claridad, compartir metas, entender el sentido de la organización y fortalecer el sentido de pertenencia con la_empresa.

Con el puntaje más alto dentro de este rasgo con una puntuación de 4,90, esta la dirección y propósitos estratégicos, es de resaltar que existe un propósito a largo plazo, la_misión es clara da significado y encamina el trabajo que la gente desempeña en la_empresa.

En cuanto a los metas y objetivos con 4,40, es importante resaltar que los líderes fijan metas ambiciosas pero realistas a los equipos de trabajo, y las personas comprenden lo que deben hacer para ser exitoso a largo plazo._La visión de la organización es



compartida y permite conocer hacia dónde va esta y lo que quiere ser en el futuro. Es de resaltar, que la gente reconoce que los líderes de la empresa tienen clara la visión a largo plazo, permitiendo motivar a los empleados en la consecución de las metas y de la visión. La organización cumple sus exigencias a corto plazo sin comprometer la visión de largo plazo.

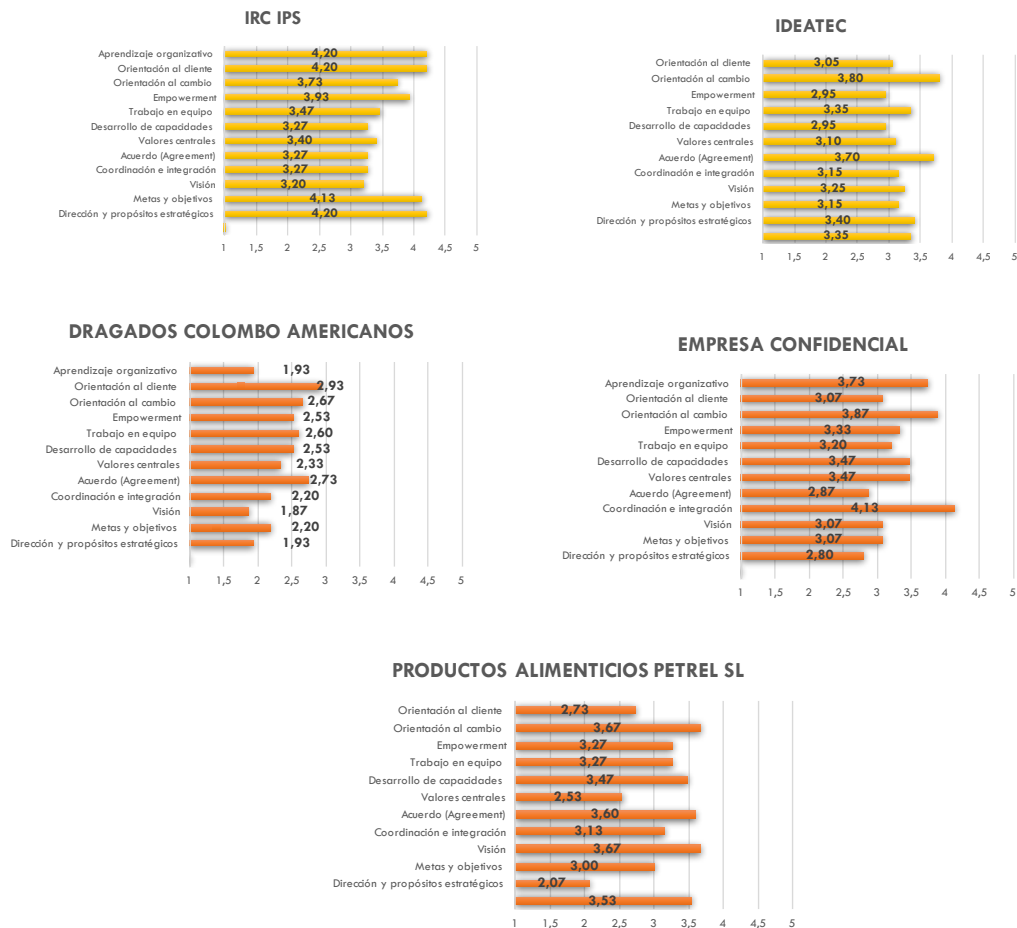


Grafico 9: Rasgos de Cultura Organizacional, Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).



8.5 RASGO DE ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY) Y SU RELACIÓN CON LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO

Uno de los objetivos de este trabajo es validar “*en qué medida la Cultura Organizacional influye en la Dirección y generación de conocimiento al interior de la organización*”. En nuestro marco teórico esbozamos a través de los autores referentes de este estudio, primero, la conceptualización del conocimiento y sus componentes, como lo identificamos, creamos y direccionamos estratégicamente al interior de la organización, seguido, presentamos un proceso de Dirección del Conocimiento genérico, capaz de volver este intangible en fuente de ventaja competitiva. Relacionamos el aprendizaje como eje clave para la generación de conocimiento, que es articulado de manera individual por personas, y al socializarlo al interior de la organización se transforma y surge el aprendizaje organizativo; Las organizaciones responden en modo importante a este reto. Una de las misiones del aprendizaje organizativo es la de direccionar a las empresas, de tal forma que cumplan su función con eficacia, impulsando a sus integrantes a que logren el máximo desarrollo, contribuyendo a hacer el entorno empresarial un mejor lugar. Entonces podemos decir que una organización aprende, cuando puede ejecutar eficazmente sus objetivos planteados en el largo plazo. El rasgo de adaptabilidad nos indica, la capacidad que tiene la organización para adaptarse a dar respuestas de las demandas del entorno y por lo tanto a la de sus clientes, hablamos de Organizaciones que aprenden, capaces de estar a la vanguardia de los cambios que pueda generar en su servicio, buscando diferenciarse de su competencia, sobre todo, poder satisfacer las necesidades de sus clientes fidelizándoles y convirtiéndose en su mejor opción.

Al concluir la aplicación del test de Denison (1994, 2000), encontrar organizaciones con este indicador alto, podemos concluir lo sólida e interiorizada que Cultura Organizacional entre sus colaboradores, y esta cultura se convierte en el vehículo capaz de transportar,



un eficaz proceso de Dirección del Conocimiento con impacto en sus resultados sostenibles en el tiempo.

III. Aprendizaje organizativo 4,00	41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	4,25
	42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	4,00
	43. Muchas ideas "se pierden por el camino". ***	2,25
	44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	4,75
	45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	4,75

Grafico 10: Rasgos de Cultura Organizacional Aprendizaje organizativo, Fuente: Construcción propia a partir de autor: Denison (1994, 2000).

9. RELACIÓN DE CULTURAS NACIONALES DE COLOMBIA Y ESPAÑA DESDE EL MODELO DE HOFSTEDE Y MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO TEST DENISON

En el capítulo 7 del presente trabajo⁴⁰, se aplicó el Modelo de medición o inventario de la Cultura de naciones, a través del modelo de hofstede de las 6 dimensiones en concreto en los países de Colombia y España, como medio que nos permitiese analizar en detalle la cultura de ambas naciones por separado, y conocer como los comportamientos y características de los ciudadanos Colombianos y Españoles, muestran rasgos de nación que marca tendencia en el comportamiento individual, grupal y como sociedad, reflejado en lo que llamo Hofstede como dimensiones culturales.

Por otro lado, a través del Modelo de Denison, este instrumento nos permite conocer el perfil de cultura presente en las organizaciones, y sobre todo los rasgos que enmarcan las empresas donde se aplica el instrumento a través de sus integrantes.

40 Geert-hofstede.com. (2017). Countries - Geert Hofstede. [online] Available at: <https://www.geert-hofstede.com/countries.html> [Accessed 6 May 2017].



Pero surge una pregunta ¿La medición de Cultura Organizacional hace igual referencia que Medir la Cultura de Nación?

Como se ha descrito en el marco teórico, Hofstede (1999) sostiene que, para hablar de Cultura Organizacional, no se puede aislar el análisis de las culturas de las naciones de las que hacen parte estas empresas, no porque se comporten iguales, sino que al ser parte las personas como recurso estratégico, a través de sus valores y comportamientos asumen y comparten la cultura corporativa. Hofstede también define “cultura” como *“la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros”*⁴¹. En 1980 se publicó su libro “Consecuencias de la cultura: las diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo”. Como sugiere el título, este libro se dedicó por completo al estudio de la cultura a nivel nacional, en el que los valores juegan un papel importante. La principal innovación del libro era su uso del concepto (paradigma) de las dimensiones de la cultura: los problemas básicos a los que las diferentes sociedades nacionales han desarrollado con el tiempo diferentes respuestas. Se dice que las organizaciones con culturas organizativas fuertes, provocan reacciones positivas en algunas personas y negativas en otras. La actitud hacia las culturas fuertes está parcialmente afectada por elementos de la cultura nacional. Entre los autores que se ocupan de culturas organizativas *“existen 2 grupos: los que consideran la cultura como algo que la organización tiene y los que consideran como algo que la organización es”*⁴².

Al final aplicar la palabra “Cultura” a las naciones como a las organizaciones, sugiere que los dos tipos de cultura son situacionalmente iguales, pero no es así: una nación no es una empresa u organización y los 2 tipos de cultura son de índole distinto. La diferencia entre cultura nacional y cultura organizativa se debe a distintos papeles que desempeñan,

41 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.33

42 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.293



“las diferencias culturales a nivel de naciones radican principalmente en los valores y menos en las prácticas, en cambio a nivel organizativo, las diferencias radican en las prácticas y menos en los valores”⁴³.

9.1 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DEL MODELO DE DENISÓN Y EL RASGO DE ADAPTABILIDAD (ADAPTABILITY) / APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

En el apartado 5.2 de nuestro trabajo, afirmamos que *“al estudiar la Cultura de la Organización y evaluar su fortaleza a través de sus miembros, ésta necesariamente va ligada a la capacidad de aprendizaje organizativo que se gestione dentro de ella”*. Esta afirmación desde el punto de vista de la investigación, pasa a ser una hipótesis, que se hace necesario probar y a través de la Correlacional/Causal, que describe las relaciones existentes entre dos o más variables y en el caso de la presente investigación las dos variables generales están representadas por la Cultura Organizacional y la Gestión de Conocimiento, en específico el rasgo de aprendizaje organizativo. Se analizaron los 60 ítems que resumen los rasgos característicos de la Cultura Organizacional de las empresas a través del Test de Denison (1994, 2000). El análisis de correlación lineal de Pearson, nos permitirá identificar en qué grado de fortaleza se encuentra la relación de estas variables, con cuales rasgos del Modelo, tiene una mayor relación y en que grado se presenta; los apartados 41, 42, 43, 44 y 45 relacionados con el rasgo Cultural de esta organización.

41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”. ***
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.

Tabla 7: Relación de variable A) relacionadas con el perfil de Cultura Organizacional bajo de modelo de Denisón. Fuente: elaboración propia.

43 Hofstede, G. (1999). Cultura y organizaciones. El software mental. Madrid: Alianza Editorial. Pag.297

Se consideró pertinente analizar con una correlación bivariada las subdimensiones y dimensiones, de los 60 ítems e identificar con cuales aparentemente presenta una alta relación cuantitativamente hablando.⁴⁴

9.1.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A través de la tabla No. 8 se visualiza el valor de correlación existente de las variables lineales presentes en los rasgos de medición de la Cultura, en el que observamos el vínculo existente entre las variables de cultura y la de aprendizaje, los ítems 51,52, 53, 54, 55, 56 y 57 tienen una relación directa con la variable de aprendizaje o ítems 42, 44 y 45 con coeficiente de correlación entre 0,6 y 0,8, lo que nos indica su alta relación entre ellas.

MISIÓN (MISION)			42. Tener riesgos e innovar es	44. El aprendizaje es un objetivo	45. Nos aseguramos que "la m
II. Metas y objetivos	51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.		0,595	0,6212	0,5891
	52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.		0,8037	0,8191	0,6276
	53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.		0,8059	0,6634	0,7507
	54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.		0,7877	0,8295	0,7618
	55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito.		0,7592	0,6365	0,7916
III. Visión	56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.		0,7076	0,7333	0,7707
	57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.		0,6542	0,4161	0,7975
	58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.		-0,402	-0,334	-0,488
	59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.		0,6487	0,7644	0,7605
	60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.		0,5583	0,4163	0,6401

Tabla 8: Relación de variable relacionadas con el perfil de Cultura Organizacional bajo de modelo de Denisón. Fuente: elaboración propia.

51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo. ***
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.

Tabla 9: Relación de variable B) relacionadas con el perfil de Cultura Organizacional bajo de modelo de Denisón. Fuente: elaboración propia.

⁴⁴ El coeficiente de correlación de Pearson es un índice de fácil ejecución e, igualmente, de fácil interpretación. Digamos, en primera instancia, que sus valores absolutos oscilan entre 0 y 1.



9.2 ALGUNAS ESTUDIOS REFERENTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA DIRECCIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ÚLTIMA DÉCADA

El desarrollo de este trabajo, ha permitido despertar inquietudes, sobre cuál sería el camino de futuras investigaciones para el desarrollo eficaz de nuevos procesos relacionados con la Cultura Organizativa y la Dirección del Conocimiento, no por razones subjetivas, sino porque hay muchas hipótesis por resolver en torno a estos dos grandes recursos.

Se han propuesto una serie de lineamientos, que otorgan bases para establecer, que es imperativo la creación de conocimiento entorno a estos dos grandes océanos, seguros que aún existen lugares por explorar y enriquecerlos a través futuras líneas de investigación que aporten al desarrollo de nuevos modelos y metodologías, aplicadas a la generación de aprendizaje organizativo.

Se considera importante y de gran aporte para futuros investigadores en esta ciencia, conocer algunos de los estudios que relacionan la Cultura organizacional y la Dirección del conocimiento en esta última década.

AUTOR / VARIABLE	Yesenia Vidalina Mata (2013) Mexico	Carlos Marulanda ; Marcelo López ; Fernando López (2016) / Colombia
Título	Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la universidad de oriente, núcleo de nueva esparta	La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia
Objetivo del estudio	se pretende analizar la cultura organizacional para la efectiva aplicación de la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, Núcleo de Nueva Esparta (UDO-NE).	El objetivo del presente trabajo es la presentación de la relación existente entre la cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia.
Metodología desarrollada	El trabajo de investigación se presenta bajo el paradigma Cuantitativo. Se trabajó con dos teorías: la teoría de Schein (1998), referido a cultura organizacional y la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), referido a la GC, las cuales ofrecen las variables necesarias a ser aplicadas en el ambiente universitario, específicamente a los profesores de la UDO-NE. La investigación presentada se perfila como un Diseño No Experimental con un tipo de investigación es Transeccional o Transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento, específicamente en el I semestre del año 2012. El nivel de investigación, se identifica con el Correlacional/Causal, ya que describe las relaciones existentes entre dos o más variables y en el caso de la presente investigación las dos variables generales están representadas por la Cultura Organizacional y la Gestión de Conocimiento.	emplear un método de investigación cualitativa, tipo de estudio descriptivo, explicativo y correlacional, el cual según (Mejía N., 2004), busca comprender por medio de significados y desde una perspectiva holística, para entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno.
Resultados/conclusiones	destacar que el estudio se realizó sobre una muestra no sobre la representatividad total de la población por lo que los resultados son estimaciones de la posible realidad en la que se encuentran los departamentos y/o jefaturas en su cultura organizacional y la influencia que sobre la GC se presenta, por lo que es necesario mostrar las características más sobresalientes de ésta.	Existe una relación directa asociada al impulso y apropiación de la GC, relacionada con una cultura organizacional enfocada a la GC. En este sentido si se avanza en la adquisición y apropiación de competencias de GC en los individuos, esta capacidad impregnará a la cultura organizativa, impulsando estrategias y propuestas de valor.

Tabla 10: Relación de investigaciones que relacionan la Cultura Organizacional con la Dirección del Conocimiento.
Fuente: elaboración propia.

1. Yesenia Vidalina Mata⁴⁵
<http://www.redalyc.org/pdf/4277/427739464014.pdf>
2. Carlos Marulanda ; Marcelo López⁴⁶
<http://www.redalyc.org/html/1942/194218961008/>

45 Mata, Y. V. (2013). Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, núcleo de Nueva Esparta. SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, 25(4), 449-462.

46 López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (33).

AUTOR / VARIABLE	Mario Ernesto Martínez Avella (2010) Colombia	carlos eduardo marulanda echeverry (2016) / Colombia
Título	Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison*	La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia
Objetivo del estudio	Este artículo presenta los resultados de una investigación sobre la cultura organizacional a partir dos ejercicios: (1) identificar elementos mínimos que deberían considerarse para examinar la pertinencia de un modelo sobre la cultura organizacional y (2) un estudio exploratorio sobre las relaciones entre cultura y desempeño organizacional con base en el modelo de Denison y sus colegas.	El objetivo del presente trabajo es la exposición de la relación existente entre la cultura organizacional y las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia, la cual parte de un modelo de evaluación de gestión del conocimiento que fue aplicado a 321 empresas.
Metodología desarrollada	caracterizar el modelo en el contexto de los estudios sobre cultura, se busca la estructura factorial de los rasgos de la cultura propuestos en el modelo (consistencia, involucramiento, adaptabilidad y misión) en una muestra de empresas colombianas y se evalúan hipótesis que relacionan rasgos de la cultura con indicadores de desempeño organizacional.	Para el caso del estudio de esta investigación, se empleó un método de investigación cualitativa y cuantitativo, tipo de estudio descriptivo, explicativo y correlacional, el cual, según Mejía (2004), busca comprender por medio de significados y desde una perspectiva holística, para entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno.
Resultados/conclusiones	Con los resultados del estudio exploratorio y la discusión presentada aquí se sospecha que el modelo de Denison y sus colegas podría ser débil para representar los rasgos de la cultura organizacional en las empresas estudiadas. Alerta también sobre los peligros que conlleva la aplicación generalizada de modelos de cultura como estos en diferentes contextos, sin que medie un estricto análisis factorial confirmatorio y la exploración de otras variables de la cultura que pudieran resultar pertinentes.	La cultura organizacional influye de forma positiva y significativa en el impacto que tienen las buenas prácticas para la gestión del conocimiento y esto debido a los esfuerzos que vienen haciendo las compañías en el reconocimiento de la importancia de la GC. Esto responde a la pregunta de investigación, cumpliendo los objetivos propuestos.

Tabla 11: Relación de investigaciones que relacionan la Cultura Organizacional con la Dirección del Conocimiento.
Fuente: elaboración propia.

3. Mario Ernesto Martínez Avella⁴⁷
<http://www.redalyc.org/html/205/20514982007/>
4. Carlos Eduardo Marulanda Echeverry⁴⁸
<http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n29/n29a08.pdf>

47 Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *cuadernos de administración*, 23(40).

48 MARULANDA ECHEVERRY, C. E., LÓPEZ TRUJILLO, M. A. R. C. E. L. O., & CASTELLANOS GALEANO, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-minister*, (29), 163-176.



10. CONCLUSIONES

El estudio desarrollado a través de este TFM (Trabajo de Fin de Master) en relación a la Cultura Organizacional y su Influencia para la correcta implantación de la Dirección del Conocimiento, determinan el resistente vínculo existente de estos dos grandes activos intangibles de las organizaciones, la cultura organizacional y la Dirección del conocimiento, además la importancia de la cultura organizacional para fomentar las buenas prácticas hacia la gestión de éste gran recurso.

Se evidenció a través del proceso académico, utilizando la investigación y la revisión bibliografía relacionada, que la cultura Organizacional es el principal vehículo para el desarrollo del proceso de Dirección de Conocimiento y que sin este recurso, los procesos de aprendizaje organizativo que transforman compañías a organizaciones inteligentes, son inexistentes, no porque no se puedan generar, sino, por la pérdida incontrolada de conocimiento y la no evolución de éste, a través de los procesos de aprendizaje claves para la creación de ventaja competitiva sostenible.

Aprendimos que la tasa de fracasos de las organizaciones y el no crecimiento de ellas, por razones financieras o de factores relacionados con la operatividad, cada día van desapareciendo, aflorando las verdaderas razones, que van relacionadas, con la forma en que las empresas direccionan, gestionan y desarrollan los procesos que articulan sus intangibles, entre ellos no negociables como lo son su Cultura Organizativa, la Dirección del Conocimiento y sus procesos de aprendizaje.

Se encontró correlación entre las variables del test de Denison, que mide la cultura organizacional y el aprendizaje organizativo, entre otros aspectos que hacen parte de la Dirección del conocimiento. La organización aprende y mejora a partir de las fallas que



comete, teniendo en cuenta detalles que podrían ser representativos para el mejoramiento de la organización.

A través del autor Hofstede, profundizamos en establecer qué tipo de relación surge al medir la Cultura de las Naciones, a través de su modelo de las 6 dimensiones y la Cultura de las Organizaciones, el cual podemos afirmar que es impensable desligar los dos conceptos de culturas (Nacional y Organizacional), ya que su articulación se da a través de las personas (en un caso ciudadanos y en el segundo empleados), pero su análisis sugiere que los dos tipos de cultura son situacionalmente iguales, pero no es así: una nación no es una empresa u organización y los 2 tipos de cultura son de índole distinto. La diferencia entre cultura nacional y cultura organizativa se debe a distintos papeles que desempeñan.

Las diferencias culturales a nivel de naciones radican principalmente en los valores y menos en las prácticas, en cambio a nivel organizativo, las diferencias radican en las prácticas y menos en los valores. Por ello su análisis debe ser independiente, pero ninguno carece de valor.

El instrumento Test de Denison (1994, 2000), fue aplicado a 8 compañías en los 2 países, Colombia y España, el cual nos entrega información validada, referente a que, una cultura organizacional enfocada a la Dirección del conocimiento, ofrece los argumentos de valor estratégicos considerados como una ventaja competitiva, mediante la generación de valor y el desarrollo de capacidades, que las diferencia frente a la competencia. La cultura a nivel estratégico es tomada como un ente fundamental en la planeación estratégica, puesto que el análisis de la misma permite entender, y del mismo modo, desarrollar una serie de objetivos y metas que guiarán a la organización conforme a su misión y visión establecida, además desarrollar un direccionamiento intencionado.



A través de los resultados obtenidos se evidencia que, en el rango de las grandes empresas con carácter de multinacional (Telefónica, Pepe Jeans, y Drummond) indistintamente del país, Colombia o España, los rasgos culturales de Implicación (INVOLVEMENT), Consistencia (CONSISTENCY), Adaptabilidad (ADAPTABILITY), y misión (MISSION), superan el rango de 4/5 lo que nos muestra que son organizaciones excesivamente integradas, con alta capacidad de adaptación, con efectividad en el empoderamiento e identificación de valores y principios organizativos por parte de sus integrantes. Podemos concluir que los procesos de Dirección de Conocimiento y procesos de aprendizajes, son propicios a su desarrollo bajo este perfil cultural.

Por el contrario, y contrastando el rango de pymes de carácter nacional (Proalpe, Dragados D. C., Ideatec, IRC IPS y la compañía confidencial), los rasgos culturales de Implicación (INVOLVEMENT), Consistencia (CONSISTENCY), Adaptabilidad (ADAPTABILITY), y misión (MISSION), no superan el rango de 3,16/5 que no es tan bajo, pero los procesos de Dirección de conocimiento y procesos de aprendizajes, son menos ejecutable bajo este perfil cultural, por lo cual es altamente probable que se pierda conocimiento en el camino.

Para el total de la muestra, podemos aseverar, que, de una buena gestión de la Cultura Organizativa, garantizará una implantación y desarrollo de la Dirección del Conocimiento en la organización, independiente de su tipificación, tamaño, y misión.



11. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Alavi, M. y Leidner, D. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

ALFARO, Humberto Pereira. Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa. *Business Review*, 2003, p. 7.

Bonavia, T., Gascó, V. J. P., & García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre Cultura Organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.

Cameron, K. (2004). A process for changing organizational culture. *The handbook of organizational development* . 1-18.

Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley.

Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. International Thomson.

Cortés, C. B. Y., Landeta, J. M. I., & Acosta, R. Á. CULTURA ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL.

Deal, T. E., Kennedy, A. A., & Peregrina, R. L. (1985). Culturas corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional. Fondo Educativo Interamericano.

Denison. D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness . New York: John Wiley & Sons.

Dinero.com. (2017). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. [online] Available at: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395> [Accessed 6 Jun. 2017].

Gairín, J. (2007). Competencias para la gestión del conocimiento y el aprendizaje. *Cuadernos de pedagogía*, 370, 24-27.

Geert-hofstede.com. (2017). Countries - Geert Hofstede. [online] Available at: <https://www.geert-hofstede.com/countries.html> [Accessed 6 May 2017].

Geertz, C. (2001). Conocimiento local. Paidós.

Hofstede, G. (1999). Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia.



Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.

LEV, B. (2001) *Intangibles: Management, Measurement and Reporting*, Brookings Institution Press.

López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (33).

Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *cuadernos de administración*, 23(40).

MARULANDA ECHEVERRY, C. E., LÓPEZ TRUJILLO, M. A. R. C. E. L. O., & CASTELLANOS GALEANO, J. F. (2016). La cultura organizacional y su influencia en las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en las Pymes de Colombia. *AD-minister*, (29), 163-176.

Mata, Y. V. (2013). Influencia de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento en la Universidad de Oriente, núcleo de Nueva Esparta. *SABER. Revista Multidisciplinaria del Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente*, 25(4), 449-462.

Ministerio de economía e industria (2017). [online] Available at: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Cifras-PYME-febrero-2017.pdf> [Accessed 6 Jun. 2017].

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford.

ORTIZ MORENO, Carlos Antonio. EL VALOR EN LA ORGANIZACIÓN. *Revista Ciencias Estratégicas*, [S.l.], v. 19, n. 26, p. 269-280, dic. 2011. ISSN 1794-8347. Disponible en: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1095> Fecha de acceso: 19 mayo 2017.

Peón J. (2012). Comunidades de aprendizaje, prácticas de Knowledge Management , Como incrementar el valor de su capital humano. https://es.slideshare.net/JoaquinPeon?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=ssite&utm_source=sslideview

Peters, T. (1991). *En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de estados unidos* (5a ed. ed.). Barcelona: Folio. Edición Original en Inglés: IN SEARCH OF EXCELLENCE. AUTORES: THOMAS J. PETERS y ROBERT H. WATERMAN, Jr./ (1982) Versión en español por: Editorial Norma S.A.

Salazar, J., & Zarandona, X. (2007). Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento. In *XXI Congreso Anual AEDEM* (Vol. 2, pp. 1-15).



Schein, E. H. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. Artículo traducido: El papel del fundador en la creación de la Cultura Organizacional Family business review, 8(3), 221-238.

Tiempo, C. (2017). ¿Cómo fortalecer las organizaciones?. [online] Portafolio.co. Available at: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/fortalecer-organizaciones-245264> [Accessed 21 May 2017].

12. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta de Cultura Organizacional Denison - Denison Organizational Culture Survey. Link: <https://goo.gl/forms/h4qRa0dTbvqICDlr1>

- Encuesta sobre Cultura Organizacional - Empresas Colombianas y Españolas -

Questionario sobre Cultura Organizacional bajo el modelo de Denison, aplicada a una muestra de empresas Colombianas y Españolas, con el fin de medir como la cultura influye en la efectividad y la Dirección del conocimiento de las organizacionales.

Esta encuesta es liderada por el estudiante Luis Fernando Ospino Arias, en el marco del desarrollo del trabajo de fin de maestría y candidato a MBA - Master en Administración y Dirección de empresas de la Universidad de Alicante.

***Obligatorio**

Información

Estimado colaborador/a

De antemano le agradecemos su participación en esta encuesta (duración estimada 5 minutos).

Toda información facilitada será tratada de forma ANÓNIMA, en base a lo recogido por la Ley 1581/2012 para Colombia y la Ley 15/1999 para España, relacionadas con la Protección de datos.

1. País *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Colombia
☐ España

2. Empresa u Organización *

3. Cargo o Nivel *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Directivo - Staff
☐ Colaborador

4. Tiempo en la organización *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Menos de 1 año
☐ Entre 1 y 5 años
☐ Mas de 5 años

IMPLICACIÓN

5. 1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

6. 2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

7. 3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

8. 4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

9. 5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

10. 6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo



11. 7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

12. 8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo en vez de descargar el peso en la dirección. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

13. 9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

14. 10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

15. 11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

16. 12. Las capacidades del "banquillo" (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

22. 18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

23. 19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

24. 20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

25. 21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

26. 22. Este grupo tiene una cultura "fuerte". *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

27. 23. Nos resulta fácil lograr el consenso aun en temas difíciles. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

17. 13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

18. 14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

19. 15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo. *** *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

CONSISTENCIA

20. 16. Los líderes y directores practican lo que pregonan. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

21. 17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

28. 24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave. *** *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

29. 25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

30. 26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

31. 27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

32. 28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

33. 29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización. *** *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo



34. 30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

ADAPTABILIDAD

35. 31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

36. 32. Respondemos bien a los cambios del entorno. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

37. 33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

38. 34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias. *** *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

39. 35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

40. 36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

41. 37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

42. 38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

43. 39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes. *** *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

44. 40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

45. 41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

46. 42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

47. 43. Muchas ideas "se pierden por el camino". *** *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

48. 44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

49. 45. Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda". *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

MISIÓN

50. 46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

51. 47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

52. 48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

53. 49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

54. 50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara. *** *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

55. 51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

56. 52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

57. 53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar. *

	1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo



58. 54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

59. 55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

60. 56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

61. 57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

62. 58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

63. 59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

64. 60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	
completamente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completamente de acuerdo

Información adicional

Esta información NO es obligatoria, pero si gustas queremos saber un poco mas de ti, y nos gustaria compartir el resultado de este estudio, por lo que te pedimos nos completes esta información adicional:

65. Nombre y Apellido

66. E-mail de contacto

Con la tecnología de
Google Forms

Anexo 2: Email de remisión e invitación a la encuesta – test de Denison

Encuesta de estudio de medición cultura organizacional - TFM - MBA - Elementos enviados

Eliminar Archivar Responder a todos Responder a todos Datos adjuntos Mover Correo no deseado Reglas Leído/No leído Clasificar Seguimiento

Encuesta de estudio de medición cultura organizacional - TFM - MBA

Luis Fernando Ospino Arias <lfoa1@alu.ua.es>
miércoles, 20 de junio de 2017, 20:40
Para: Juanjo Cortes Dorado
Adjunto: Encuesta sobre Cultura Organizacional - Empresas Colombianas y Españolas -.pdf (199,3 KB) (Vista previa)

Este mensaje es de prioridad alta.

Estimado Juanjo Cordial saludo.

Primero que todo quiero agradecerle por aceptar hacer parte del desarrollo de esta investigación, en la que a través de ella pretendo determinar la influencia de la Dirección del Conocimiento con la Cultura Organizacional en una muestra de empresas de Colombia y España, en el marco del desarrollo de TFM – Trabajo de Fin de Maestría, del MBA – Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Alicante.

El instrumento (encuesta) que he utilizado y que encontrara adjunto y a través del link relacionado en este correo, está basado en el modelo de Denison que nos permite medir y caracterizar la cultura organizacional además de otros aspectos. La escala de medición va desde 1 = completamente en desacuerdo, hasta 5 = completamente de acuerdo, el desarrollo de la encuesta tomara entre 5 a 10 minutos.

Esta encuesta se puede rellenar tanto en papel y remitirla al email: lfoa1@alu.ua.es o bien responderla a través de internet en la siguiente dirección:
<https://docs.google.com/forms/d/1h4aRa0d1bva1CD1r1>

Se aplicarán 3 encuestas y la distribución para la aplicación estará dada de esta forma:

- Cargos directivos / Gerenciales o similares: (1) encuesta
- Colaboradores / empleados: (2) encuestas

En cualquier caso, los datos son completamente anónimos y nos servirán para el uso estricto del estudio referenciado.

Su opinión es muy importante, sabemos que cuenta con poco tiempo, pero si lograra dedicarnos este pequeño espacio de tiempo a completar la encuesta estaría muy agradecido.

Muchísimas gracias por tu colaboración.

Cordialmente,

LUIS FERNANDO OSPINO ARIAS
lfoa1@alu.ua.es lfoa1@alu.ua.es
+34 674506273 ; +57 3205420626
Estudiante - MBA
Facultad de ciencias económicas y empresariales
Universidad de Alicante



Re: Encuesta de estudio de medición cultura organizacional - TFM - MBA

Juanjo Cortes Dorado <jcortes@pepejeans.com>
miércoles, 21 de junio de 2017, 9:17
Para: Luis Fernando Ospino Arias

Buenos días Luisfer,

Ya he pasado la encuesta a dos personas del Staff de nuestra compañía. Espero que a lo largo de la mañana, lo hayan realizado.

Encantados de poder colaborar y ayudarte.

Gracias y un abrazo

Juanjo Cortes | HR HEALTH & SAFETY Senior Manager

Afonso III, 30. 1º Edif. 28014. Madrid - Spain

Tel: +34 91389 67 81 | PEPE JEANS GROUP

jcortes@pepejeans.com



2017-06-20 20:40 GMT+02:00 Luis Fernando Ospino Arias <lfoa1@alu.ua.es>:

Estimado Juanjo Cordial saludo.

Primero que todo quiero agradecerle por aceptar hacer parte del desarrollo de esta investigación, en la que a través de ella pretendo determinar la influencia de la Dirección del Conocimiento con la Cultura Organizacional en una muestra de empresas de Colombia y España, en el marco del desarrollo de TFM – Trabajo de Fin de Maestría, del MBA – Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Alicante.

El Instrumento (encuesta) que he utilizado y que encontrara adjunto y a través del link relacionado en este correo, está basado en el modelo de Denison que nos permite medir y caracterizar la cultura organizacional además de otros aspectos. La escala de medición va desde 1 = completamente

Anexo 3: Datos tabulados de la encuesta suministrada

FECHA Y HORA DE LA ENCUESTA	País	Empresa u Organización	TIPO DE EMPRESA	Cargo o Nivel	Tiempo en la organización	IMPLICACIÓN (INVOLVEMENT)														
						I. Empowerment					II. Trabajo en equipo					III. Desarrollo de capacidades				
						1. La mayoría de las decisiones son tomadas por el grupo	2. Las decisiones son tomadas por el grupo	3. La información se comparte	4. Cada miembro cree que puede contribuir	5. La planificación de las actividades se hace en conjunto	6. Se fomenta activar a los miembros del grupo	7. Trabajar en esta forma de grupo	8. Acostumbramos a trabajar en grupo	9. Las guías y no la autoridad son las que dirigen el grupo	10. El trabajo se organiza en grupo	11. La autoridad se delega en el grupo	12. Las capacidades se desarrollan en grupo	13. Este grupo invierte en el desarrollo de sus miembros	14. La capacidad de aprender se desarrolla en grupo	15. A menudo surgen conflictos
6/29/2017 13:44:03	Colombia	DRAGADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	4	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	1	2	3	2
6/29/2017 15:31:44	Colombia	DRAGADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	3	2	2
6/20/2017 20:04:17	Colombia	DRAGADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	4	2	3	2	2	3	2	4	3	3	3	4	4	4	2
9/1/2017 18:24:29	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9/2/2017 12:33:32	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
8/31/2017 12:23:52	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Más de 5 años	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4
6/28/2017 17:15:04	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	4	2	4	3	4	5	3	3	2	3	5	2	2	4	5
6/28/2017 17:20:40	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	4	3	3	2	2	4	2	2	1	3	4	2	1	3	4
6/28/2017 17:24:39	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Más de 5 años	3	4	5	3	4	5	4	2	4	5	5	4	3	5	3
6/18/2017 21:45:05	España	GRUPO PEPE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3
6/21/2017 9:27:00	España	GRUPO PEPE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
6/21/2017 9:27:03	España	GRUPO PEPE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4
6/30/2017 17:09:04	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	4	4	1	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3
6/30/2017 18:24:29	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	4	4	1	3	4	4	3	3	4	2	4	3	3	3	3
6/21/2017 12:22:53	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	4	4	2	4	5	4	3	3	4	2	4	5	3	4	3
7/12/2017 16:14:19	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3
6/30/2017 16:41:14	Colombia	IRC IPS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Menos de 1 año	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2
6/30/2017 16:59:06	Colombia	IRC IPS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3
6/22/2017 22:40:53	Colombia	IRC IPS	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	4	5	5	4	4	4	4	5	1	4	4	3	4	4	4
6/27/2017 13:21:06	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	3	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	2	3	3
6/30/2017 18:52:12	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	2	2	3	2
6/30/2017 16:09:47	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	4	5	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	1	4	3
6/30/2017 6:25:31	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5
6/30/2017 16:40:17	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Colaborador	Más de 5 años	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5
6/24/2017 23:23:09	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Directivo - Staff	Más de 5 años	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
6/29/2017 16:31:53	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Directivo - Staff	Más de 5 años	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	3	5



						MISIÓN (MISSION)														
						Dirección y propósitos estratégicos					II. Metas y objetivos					III. Visión				
						46. Este organizaci	47. Nuestra estrategia	48. Este organizaci	49. Este organizaci	50. La orientación es	51. Existe un ampli	52. Los líderes y direc	53. La Dirección no e	54. Comparamos con	55. Las personas de e	56. Tenemos una visi	57. Los líderes y direc	58. El pensamiento e	59. Nuestra visión ge	60. Podemos satisfac
FECHA Y HORA DE LA ENCUESTA	País	Empresa u Organización	TIPO DE EMPRESA	Cargo o Nivel	Tiempo en la organización															
6/29/2017 13:44:03	Colombia	DRACADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6/29/2017 15:31:44	Colombia	DRACADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2
6/29/2017 20:04:17	Colombia	DRACADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2
9/1/2017 18:24:29	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5
9/2/2017 12:33:32	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
8/31/2017 12:23:52	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Más de 5 años	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
6/28/2017 17:15:04	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	2	1	3	1	4	2	3	4	4	3	4	2	2	4	3
6/28/2017 17:20:40	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	3	1	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2	1	4	2
6/28/2017 17:24:39	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Más de 5 años	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	5	3	4	4	4
6/18/2017 21:45:05	España	GRUPO PERE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5
6/21/2017 9:27:00	España	GRUPO PERE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6/21/2017 9:27:03	España	GRUPO PERE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
6/30/2017 17:09:04	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Más de 5 años	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3
6/30/2017 18:24:29	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	3	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3
6/31/2017 12:22:53	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4
7/12/2017 16:14:19	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3
6/30/2017 16:41:14	Colombia	IBC IPS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Menos de 1 año	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3
6/30/2017 16:59:06	Colombia	IBC IPS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	3
6/22/2017 22:40:53	Colombia	IBC IPS	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	1	4	3
6/27/2017 13:21:06	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
6/30/2017 18:52:12	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	2	4	4	3	2	2	1	1	1	1	2	3	2	3	3
6/20/2017 16:09:47	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	2	4	4	4	4	2	1	1	1	1	2	3	3	3	4
6/30/2017 6:25:31	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5
6/30/2017 16:40:17	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4
6/24/2017 23:32:09	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Colaborador	Más de 5 años	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5
6/28/2017 16:31:53	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Directivo - Staff	Más de 5 años	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4



FECHA Y HORA DE LA ENCUESTA	País	Empresa u Organización	TIPO DE EMPRESA	Cargo o Nivel	Tiempo en la organización	Nombre y Apellido	E-mail de contacto
6/29/2017 13:44:03	Colombia	DRAGADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	GRAVIER	-
6/29/2017 15:31:44	Colombia	DRAGADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	JOSE	-
6/20/2017 20:04:17	Colombia	DRAGADOS COLOMBO AMERICANOS	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	enrique p	epimienta@hotmail.com
9/1/2017 18:24:29	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Colaborador	Mas de 5 años	Luis Fernando José Ospino Fe	lospino1@drummondlttd.com
9/2/2017 12:33:32	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Colaborador	Mas de 5 años	Jorge	parnetscolombia@gmail.com
8/31/2017 12:23:52	Colombia	DRUMMOND LTD	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Mas de 5 años	Jose G	-
6/28/2017 17:15:04	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Mas de 5 años	Administrativo Dto. Compras	-
6/28/2017 17:20:40	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	Comercial Internacional	-
6/28/2017 17:24:39	España	EMPRESA CONFIDENCIAL	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Mas de 5 años	Directora Informática	-
6/18/2017 21:45:05	España	GRUPO PEPE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	Juanjo Cortes	jcortes@pepejeans.com
6/21/2017 9:27:00	España	GRUPO PEPE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	-	-
6/21/2017 9:27:03	España	GRUPO PEPE JEANS	MULTINACIONAL - GRAN EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	-	-
6/30/2017 17:09:04	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Mas de 5 años	producción	-
6/30/2017 18:24:29	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	financiero	-
6/21/2017 12:22:53	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Menos de 1 año	Francisco Martínez Vacas	franciscomartinezvacas@gmail.com
7/12/2017 16:14:19	España	IDEATEC	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	-	-
6/30/2017 16:41:14	Colombia	IRC IPS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Menos de 1 año	pedro Arias	-
6/30/2017 16:59:06	Colombia	IRC IPS	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	Ana Gonzalez	apgan2@hotmail.com
6/22/2017 22:40:53	Colombia	IRC IPS	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	Sandra Calvano	gerencia@ircips.com
6/27/2017 13:21:06	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	Pedro romera minguez	-
6/30/2017 18:52:12	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Colaborador	Entre 1 y 5 años	wassim	-
6/20/2017 16:09:47	España	PRODUCTOS ALIMENTICIOS PETREL SL	MEDIANA EMPRESA	Directivo - Staff	Entre 1 y 5 años	Mohammed El Hajjaji	mounir1306@gmail.com
6/30/2017 6:25:31	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Colaborador	Mas de 5 años	León Henao	leon.henao@telefonica.com
6/30/2017 16:40:17	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Colaborador	Mas de 5 años	Edna Carolina Gallon C.	edna.gallon@telefonica.com
6/24/2017 23:23:09	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Directivo - Staff	Mas de 5 años	Rosa Ma. Guerra	rosamaria_guerra@hotmail.com
6/29/2017 16:31:53	Colombia	Telefonica Movistar	MULTINACIONAL	Directivo - Staff	Mas de 5 años	Helmuth Corzo	helmuth.corzo@telefonica.com